



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO

“PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL DEL
MUNICIPIO DE PUEBLA”

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional

Directora:

Dra. Rafaela Martínez Méndez

Asesoras:

Asesora metodológica: Dra. María Antonieta Montserrat Vera
Muñoz

Asesora temática: Dra. Kathia Luis Gatica

Presenta:

Citlalli Sofía Pérez Saldaña

Puebla, Pue. Agosto de 2022



BUAP

“HUP, 50 años de enseñanza y salud”

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0003/2022

Asunto: Digitalización de la Tesis

C. PÉREZ SALDAÑA CITLALI SOFÍA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada “PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL DEL MUNICIPIO DE PUEBLA”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 10 de agosto de 2022


DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Directora

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: “**PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL DEL MUNICIPIO DE PUEBLA**”, elaborada la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

CITLALLI SOFÍA PÉREZ SALDAÑA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL DEL MUNICIPIO DE PUEBLA”**, elaborada la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

CITLALLI SOFÍA PÉREZ SALDAÑA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022



DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: "**PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL DEL MUNICIPIO DE PUEBLA**", elaborada la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

CITLALLI SOFÍA PÉREZ SALDAÑA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022



DRA. KATHIA LUIS GATICA

c.c.p. Alumno(a)

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	i
II.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	ii
II.1	Planteamiento	ii
II.2	Pregunta de investigación	iii
II.3	Sistematización de la pregunta de investigación	iii
III.	OBJETIVOS	iv
III.1	Objetivo general	iv
III.2	Objetivos específicos	iv
IV.	JUSTIFICACIÓN	v
V.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	v
V.1	Método	v
V.2	Tipo de investigación	vi
V.3	Enfoque de investigación	vi
VI.	ALCANCES Y LIMITACIONES	vi
CAPÍTULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		1
1.1	PLANEACIÓN	1
1.2	CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.3	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9
1.4	HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
1.4.1.	Análisis de grupos de interés.	22
1.4.2.	Análisis FODA.	25
1.4.3	Cuadro de mando integral	28
1.5	EL PLAN ESTRATÉGICO	31
CAPÍTULO II. ASOCIACIONES CIVILES		33
2.1	CONCEPTO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	33
2.1.1	Desarrollo de las OSC en México	34
2. 2	CARACTERÍSTICAS DE LAS OSC	37
2.2.1	Características de las OSC en México	38
2.2.2	Actividades de las OSC en México	41
2.2.3	Características de las Asociaciones Civiles	43

2.3 NORMATIVIDAD DE LAS OSC EN MÉXICO	46
2.3.1 Marco legal de las OSC en México	46
2.3.2 Marco fiscal de las OSC en México	49
2.3.3 Marco legal de las Asociaciones Civiles	51
2.4 PROBLEMÁTICAS DE LAS OSC	54
2.4.1 Problemáticas derivadas de la pandemia de COVID-19 en las OSC.....	58
2.5.1 Problemáticas en el ámbito de la gestión de las Asociaciones Civiles	61
2.5.2 Importancia de la planeación estratégica para lograr la visión organizacional de las Asociaciones Civiles.....	63
2.5.3 Situación de las OSC y las A.C. del Municipio de Puebla en el ámbito de la planeación.....	65
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	69
3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	69
3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	69
3.3. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	71
3.3 ESTUDIO DE CASO: NO DEJARSE ES INCLUIRSE A.C., VIDA PLENA PUEBLA	72
3.3.1 Antecedentes	72
3.3.2 Características, estructura y toma de decisiones	73
3.3.3 Procesos administrativos, operativos y problemáticas.....	78
3.3.4 Grupos de interés	81
3.3.5 Matriz FODA	82
3.3.6 Objetivos de la organización	82
3.5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO	84
PROPUESTA	86
Misión, visión y valores.....	86
Grupos de interés	87
Análisis FODA.....	87
Mapa estratégico	88
Cuadro de mando integral.....	89
CONCLUSIONES	95
Anexos	106

RESUMEN

Un plan estratégico es el documento donde se plasman las acciones necesarias para que una organización alcance sus objetivos considerando a la organización de manera integral y desde el nivel directivo, es por eso que el objetivo de esta investigación es diseñar el plan estratégico de una Asociación Civil del Municipio de Puebla acorde a sus características específicas para que le brinde la información e instrumentos necesarios para resolver sus problemas operativos y sepa cómo lograr su visión organizacional. Metodológicamente se aborda con el método mixto deductivo-inductivo, mediante una investigación descriptiva considerando un estudio de caso realizado en una Asociación Civil del municipio de Puebla. Los resultados muestran características que coinciden con lo presentado en el marco teórico, así como la falta de un plan estratégico que considere los objetivos actuales de la asociación, por lo que se presenta una propuesta en concordancia con el objetivo de la investigación.

PALABRAS CLAVE: Plan estratégico, Asociación Civil, Organizaciones de la Sociedad Civil.

ABSTRACT

A strategic plan is the paper where the actions necessary for an organization to achieve its objectives are captured, considering the organization in a comprehensive manner and from the management level, therefore, the objective of this research is to design the strategic plan of a nonprofit organization on the city of Puebla according to its specific characteristics so that it provides the necessary information and instruments to solve its operational problems and know how achieve their organizational vision statement. Methodologically it is addressed with the deductive-inductive mixed method, by means of a descriptive investigation considering a case study carried out in a nonprofit organization on the city of Puebla. The results show characteristics that match with what was described in the theoretical framework, as well as the lack of a strategic plan that considers the current objectives of the organization, so a proposal is described in accordance with the objective of the research.

KEYWORDS: Strategic plan, nonprofit organization, non-governmental organization.

I. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son organizaciones que producen o distribuyen bienes o servicios que la sociedad demanda sobre cuestiones primordialmente sociales cuando otro tipo de organizaciones y el Estado no pueden o no quieren brindarlos. Una de las figuras jurídicas que este tipo de organizaciones puede adoptar, es la Asociación Civil, cuya principal característica es que sus actividades no pueden ser preponderantemente económicas.

Una de las problemáticas que afectan a este tipo de organizaciones, es la falta de procesos administrativos formales, en el tema específico de la planeación estratégica, que este tipo de procesos no se llevan a cabo o no se realizan de manera correcta, es por eso que contar con el diseño de un plan estratégico que considere las características particulares de una Asociación Civil del Municipio de Puebla permitirá que la organización cuente con una herramienta que le brinde información para establecer las acciones necesarias para alcanzar su visión organizacional y resolver sus problemas operativos.

Para abordar lo anterior, se desarrolló una investigación, para la cual se construyó el capitulado:

Capítulo I Planeación estratégica, donde se describe el proceso de la planeación estratégica, su importancia, las herramientas que pueden servir para su sistematización, así como el documento en que se plasma, el plan estratégico.

Capítulo II Asociaciones Civiles, donde se parte de la revisión de las Organizaciones de la sociedad Civil para aterrizar en la figura jurídica en que se constituyen más frecuentemente, las Asociaciones Civiles, describir su normatividad, problemáticas, y la relevancia de la planeación estratégica para alcanzar su visión organizacional.

Capítulo III Investigación de campo, donde se describe el instrumento de recolección de información, se presenta la información referente a su aplicación en el estudio de caso, así como el análisis y diagnóstico del mismo.

Finalmente se presentaron la propuesta, las conclusiones, las referencias y los anexos.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento

Las Organizaciones de la Sociedad Civil presentan distintas problemáticas que muchas veces afectan su capacidad de seguir operando, en el ámbito administrativo, una de éstas, es la gestión organizacional que representa un gran reto ya que los recursos económicos son limitados y muchas veces el talento humano no cuenta con una formación especializada que permita una adecuada gestión de los recursos. Es frecuente que este tipo de organizaciones de preferencia a afrontar sus gastos operativos antes que invertir en formación para el personal, en evaluaciones o consultorías externas que les guíen en la elaboración de un plan estratégico con objetivos organizacionales que puedan cumplirse y que aseguren su existencia a largo plazo.

Otra problemática que se presenta es que cuando este tipo de organizaciones recurren a profesionistas externos para poder realizar sus planeaciones estratégicas, los términos que se usan pueden resultar muy técnicos, o tener un enfoque que no se adapte al sector no lucrativo, ya que, por lo general, la formación profesional de quienes realizan este tipo de consultorías se enfoca en el sector empresarial, lucrativo o incluso gubernamental.

Es por lo anteriormente señalado que es deseable que, al realizar la planeación estratégica de una entidad no lucrativa, específicamente una Asociación Civil, ésta considere la naturaleza no lucrativa de la organización y la falta de formación profesional de quienes la integran para que resulte de utilidad a la entidad para establecer objetivos que le permitan seguir cumpliendo la misión para la cual fueron creadas.

II.2 Pregunta de investigación

¿Cómo debe adaptarse el diseño del plan estratégico de una Asociación Civil del Municipio de Puebla a sus características específicas para que le brinde información e instrumentos necesarios para resolver sus problemas operativos y sepa cómo lograr su visión organizacional?

II.3 Sistematización de la pregunta de investigación

¿Qué características de las Organizaciones de la Sociedad Civil se tienen que tomar en cuenta para diseñar adecuadamente el plan estratégico de una Asociación Civil del Municipio de Puebla?

¿Qué características de las Asociaciones Civiles se tienen que tomar en cuenta para diseñar adecuadamente el plan estratégico de una Asociación Civil del Municipio de Puebla?

¿Qué herramientas de la planeación estratégica son las más adecuadas para diseñar el plan estratégico de una Asociación Civil del Municipio de Puebla?

¿Qué elementos debe contener un plan estratégico para que la Asociación Civil cuente con información e instrumentos necesarios para resolver sus problemas operativos?

III. OBJETIVOS

III.1 Objetivo general

Diseñar el plan estratégico de una Asociación Civil del Municipio de Puebla acorde a sus características específicas para que le brinde la información e instrumentos necesarios para resolver sus problemas operativos y sepa cómo lograr su visión organizacional.

III.2 Objetivos específicos

Identificar las características de las Organizaciones de la Sociedad Civil que se tienen que tomar en cuenta para diseñar adecuadamente el plan estratégico de una Asociación Civil del Municipio de Puebla.

Identificar las características de las Asociaciones Civiles que se tienen que tomar en cuenta para diseñar adecuadamente el plan estratégico de una Asociación Civil del Municipio de Puebla.

Determinar cuáles son las herramientas de la planeación estratégica más adecuadas para diseñar el plan estratégico de una Asociación Civil del Municipio de Puebla.

Identificar los elementos que debe contener un plan estratégico para que la Asociación Civil cuente con información e instrumentos necesarios para resolver sus problemas operativos.

IV. JUSTIFICACIÓN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil representan un sector importante en México, en tanto que se encargan de cubrir demandas de productos y servicios que otros sectores como el comercial o el Estado no pueden cumplir por diversos motivos.

La investigación de este tipo de entidades en el ámbito administrativo es limitado, comparado con el que se realiza en otros países, es por eso por lo que resulta conveniente realizar este trabajo, enfocado en los sistemas administrativos, específicamente en la planeación estratégica.

Se plantea realizar el trabajo específicamente con una Asociación Civil, ya que, por su naturaleza no lucrativa, requiere del análisis de las necesidades específicas de este tipo de organizaciones para la elaboración de un plan estratégico que considere sus características.

Diseñar un plan estratégico específico para este tipo de organizaciones es importante ya que no solamente significa aportar a la investigación de un sector que no se ha estudiado a fondo en el Municipio de Puebla, sino que también brinda a estas organizaciones una herramienta para poder alcanzar sus objetivos organizacionales, y con ello, cumplir la misión para la que fue creada

V. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

V.1 Método

La investigación se realizó con el método mixto deductivo- inductivo, ya que se explicó la problemática partiendo de la teoría general, se aplicó por medio de un

estudio de caso para después validar la información y formular una generalización con base en los resultados obtenidos.

V.2 Tipo de investigación

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema que permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas y sistemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías, etc., con un tipo correlacional ya que a través de la elaboración de un plan estratégico adecuado a las características específicas de las Asociaciones Civiles que brindara información e instrumentos para la resolución de problemas operativos se midió el impacto en el conocimiento de la organización sobre cómo lograr la visión organizacional.

V.3 Enfoque de investigación

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en la forma cualitativa para validar o verificar la postura del investigador en el tema que se desarrolló apoyándose en una investigación de campo.

VI. ALCANCES Y LIMITACIONES

Geográficamente el trabajo se desarrolló en el Municipio de Puebla.

El trabajo tuvo un corte transversal, porque se realizó considerando el periodo comprendido entre 2020 y 2022 como referencia para iniciar el desarrollo de la investigación y la finalización de la misma.

El período de tiempo de recolección de la información comprendió a partir de agosto de 2020 y considerando fuentes de información para el marco teórico de cinco años hacia atrás, pero se extendió a más antiguas cuando la investigación lo requirió.

La investigación se limitó al estudio de caso de una Organización de la sociedad Civil, específicamente, una Asociación Civil en el Municipio de Puebla, esperando que posteriormente el diseño pueda replicarse en otras organizaciones con las mismas características. Adicionalmente, la investigación se realizó de manera virtual debido a que el trabajo se desarrolló en el marco de la pandemia de COVID-19.

CAPÍTULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el capítulo I se describirá la función e importancia de la planeación, posteriormente se definirá la planeación estratégica, se describirá su procedimiento y las herramientas que sirven de apoyo para llevarla a cabo.

1.1 PLANEACIÓN

La planeación se entiende como "la primera etapa del proceso administrativo, que consiste en prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir definir el mejor camino a donde se pretende llegar" (González y Rodríguez, 2020, p. 2). La planeación es entonces la primera de las funciones de un administrador, ya que de esta función depende la correcta ejecución de las actividades de una organización, además de que permite que los recursos se gestionen de mejor forma, en este sentido Navajo (2011) afirma que la planeación nos permite analizar una situación, decidir hacia dónde queremos transformarla y usar de manera eficiente los recursos, seleccionando entre distintas alternativas la más adecuada para lograrlo.

Al tratarse de una función clave, la planeación se lleva a cabo en todo tipo de organizaciones, y puede hacerse de manera informal cuando los administradores o directivos de una organización se plantean planes de acción pero que no consideran a todos los miembros de la organización, no los comunican, o no contemplan la situación real de la organización y sus recursos, ni establecen la temporalidad en que deben llevarse a cabo.

Llevar a cabo una planeación formal implica:

1. Definir metas específicas y el tiempo en que deben cubrirse.
2. Las metas se plasman por escrito y se ponen a disposición de los miembros de la organización.

3. Tomando como referencia las metas, los gerentes trazan planes específicos donde se establece el rumbo de la organización, que la llevará desde el punto donde se encuentra hasta el que se quiere llegar (Robbins, Coulter, y DeCenzo, 2017).

Por tanto, la planeación requiere no solamente trazar el camino que debe tomar la organización, sino definir el tiempo en que debe llevarse a cabo, para lo que resulta indispensable contemplar la situación integral de las organizaciones en cuanto a sus recursos económicos, materiales y de talento humano para poder establecer metas realistas y realizables.

Existen tres niveles de planeación:

- Estratégica: su alcance abarca a la organización completa (Chiavenato y Saphiro, 2017).

Este nivel de planeación se lleva a cabo por el administrador o gerente de la organización, ya que considera de manera integral a la entidad, y dado que está planteada para tener efectos que perduren en el tiempo, sus plazos suelen establecerse en años.

- Táctica: es la que se realiza por parte de cada departamento o área de la organización (Chiavenato y Saphiro, 2017).

La planeación táctica está a cargo del directivo de cada área o departamento, ya que requiere que se conozcan las características y necesidades específicas de las mismas, así como involucrar a quienes actúan dentro de cada uno de estos espacios.

Dado que se espera que se establezca a mediano plazo, se establece a plazos generalmente de un año.

- Operativa: establece el plan para una tarea o actividad específica (Chiavenato y Saphiro, 2017).

Al enfocarse en el cumplimiento de cuestiones específicas, esta planeación se lleva por el personal operativo de la organización, y puede establecerse en intervalos menores a un año.

Es importante señalar que estos tres niveles no son mutuamente excluyentes, sino que representan un plan de acción integral, donde la planeación estratégica es la línea general que debe seguirse y sobre la cual deben plantearse los planes tácticos y operativos, de tal forma que todas las partes que conforman a la organización contribuyan de manera activa al logro de las metas a corto, mediano y largo plazo.

1.2 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de estrategia puede definirse de distintas formas, su origen se remonta al ámbito militar, de los términos latinos *strategia* que hacía referencia a una provincia bajo el mando de un general, y del griego *στρατηγία* o *stratēgia* que correspondía al oficio del general *στρατηγός* o *stratēgós* (Real Academia Española, 2020), el término entonces se relacionaba con la habilidad de dirigir las acciones militares para lograr los mejores resultados con los recursos disponibles, los ejemplos más conocidos al respecto son Sun Tzu y Maquiavelo quienes consideraban que lo más importante en la guerra era vencer sin pelear y someter al enemigo sin tener que batallar (Tzu, 2009 y Pérez, 2011 como se citaron en Contreras, 2013).

La noción de la estrategia se ha trasladado al ámbito de las organizaciones en el aspecto administrativo, Chandler (2003, como se citó en Contreras, 2013) se refiere a la estrategia como la determinación de metas y objetivos a largo plazo que se realiza en una empresa, para lo que se deben establecer las acciones y recursos necesarios para lograrlos. De la misma forma Schendell y Hatten (1972, como se citaron en Contreras, 2013) afirman que la estrategia es el conjunto de fines y

objetivos que tiene una organización, las acciones elegidas para alcanzarlos y los sistemas para asignar los recursos para que la organización pueda relacionarse con su entorno.

La estrategia se enlaza entonces con la planeación al buscar orientar las acciones de las organizaciones hacia sus objetivos, en este sentido, tomando como base a Mintzberg, Mataix (2009) señala que la estrategia es una orientación o guía para la acción que se elabora para encaminar los esfuerzos de la organización a una dirección definida por los objetivos que la entidad desea alcanzar. Esta orientación debe verse plasmada en un plan, como afirman Galbraith y Nathanson (1978, como se citaron en Contreras, 2013), la estrategia es una acción con su correspondiente asignación de recursos que tiene la finalidad de alcanzar un objetivo decidido en un plan estratégico.

La planeación estratégica entonces, se realiza con la finalidad de dirigir las acciones de las organizaciones hacia la consecución del objetivo para el que fueron creadas. Para distinguirla de los otros tipos de planeación, Aguilar (2000) señala que la diferencia entre la planeación tradicional y la planeación estratégica es que la planeación tradicional se centra en variables controlables, considera un ambiente estable y bien definido y no considera a las partes externas de la organización; en cambio, la planeación estratégica busca responder a las variables que no se pueden controlar, considera al ambiente como cambiante y considera también a los actores externos de la organización.

De la afirmación anterior se desprende que la planeación estratégica nos permite tener mejor planteados los planes de acción de las organizaciones ya que considera tanto los factores externos como internos y se plantea un panorama que puede modificarse con el tiempo o presentar situaciones emergentes.

Para establecer una definición del concepto de planeación estratégica se revisarán en la tabla 1.1. las definiciones de distintos autores para desarrollar una propia.

Tabla 1.1. *Definiciones de planeación estratégica.*

Autor	Definición
Serna	Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 1994, como se citó en Naranjo, Mesa y Solera, 2005, p.60).
Ulrich	Es un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, hasta que el resultado final, en que se obtiene una solución, se considera satisfactorio. Es, por consiguiente, y fundamentalmente, una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización que enfrenta el problema complejo y deficientemente

	difuso e incierto por las constantes alteraciones que le introducen las interacciones de conglomerados humanos (Ulrich, 1978, como se citó en Naranjo et. al., 2005, p.61).
Chiavenato	Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo (Chiavenato, 1995, como se citó en Naranjo et.al., 2005, p.61).
Canyelles	La planificación estratégica es la sistematización de la estrategia que sigue una organización para lograr la sostenibilidad de su misión y la consecución de su visión en una serie de fases y procedimientos (Canyelles, 2007).
Fuentes y Luna	Un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo (Fuentes y Luna, 2011, como se citaron en Gonzáles y Rodríguez, 2020, p.6).
Scott	Un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de

	reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas (Scott, 2008, como se citó en Gonzáles y Rodríguez, 2020, p.7).
Esquinca y Aguirre	La planeación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (proceso o metodología) hacia la nueva situación objetivo deseada (Esquinca y Aguirre, 2013, p. 13).

Fuente: Elaboración propia con información de los autores citados.

De las definiciones anteriores se desprende que para fines de esta investigación se define como planeación estratégica a la planeación que se realiza considerando a la organización de forma integral, sus características internas y su ambiente externo para plantear las acciones que deben realizarse de manera general y en un tiempo determinado con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo, considerando que el ambiente en que se desenvuelve la organización puede modificarse, y por tanto, deberá irse adaptando a las circunstancias que se presenten tanto de manera interna como externa a la organización.

También es posible identificar las características que presenta la planeación estratégica:

- Ser sistemática: como ya se había mencionado, tiene que considerar a la organización como un todo, y establecerse considerando un planteamiento general más que de cada una de las partes que la conforman.
- Plantearse a futuro: utilizando como base la visión de la organización, se deben establecer objetivos a largo plazo.
- Crear valor: las estrategias que se planteen tienen que representar valor para todas las partes de la organización, tanto para los internos como los externos y no centrarse solamente a grupos específicos.
- Ser participativa: todos los miembros de la organización deben participar para formularla y entenderla (Chiavenato y Saphiro, 2017), ya que las decisiones que se tienen que tomar tienen que estar alineadas para poder alcanzar los objetivos planteados para la organización de manera global.
- Tener continuidad: no es algo que debe realizarse una sola vez, sino que debe irse revisando para replantear las estrategias en caso de ser necesario.
- Debe implementarse: no debe quedarse solamente planteada de manera documental, sino que tiene que ejecutarse.
- Ser monitoreada: se tiene que evaluar, para lo que se deben incluir indicadores y datos que permitan que se monitoree de forma constante y permanente de sus consecuencias para poder corregir lo que sea necesario hasta lograr cumplirla de manera exitosa (Chiavenato y Saphiro, 2017).

El producto de una planeación estratégica es el plan estratégico. La elaboración de este plan representa ventajas si está bien realizado, se pueden aprovechar mejor los potenciales de recursos humanos y materiales, logrando en general una uniformidad en las actividades y planteamientos de la organización (de Asís, Gross, Lilo y Caro, 2002). Un plan estratégico puede cambiar de manera positiva el ambiente de las organizaciones incrementando la eficiencia y la productividad; pero si no se eligen correctamente las estrategias o si se establecen

de manera muy rígida, pueden llegar a generar resistencia dentro de las entidades y producir el efecto contrario, de ahí la importancia de cumplir con las características anteriormente mencionadas, para que la planeación se establezca en términos reales y alcanzables.

1.3 PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, se requiere hacer una revisión del punto en que se encuentra la organización ante sus clientes tanto internos como externos, cómo se proyecta que se encuentre dentro de algunos años si la situación de la organización permanece como hasta el momento, y en caso de que el panorama no sea el deseado, cuáles son las decisiones necesarias que se han de plantear para estar en el panorama que se desea tener a largo plazo, de esta forma, la toma de decisiones tiene que considerar los elementos internos y externos que pueda aprovechar la organización para afrontar las problemáticas tanto actuales como las que se puedan presentar entre el punto de partida y el punto al que se quiere llegar, ya sea por fuentes internas o externas. La planeación estratégica entonces, permite establecer una dinámica dentro de la organización, donde se integra el presente y el futuro de tal forma que se busque crear condiciones para aprovechar las oportunidades que se puedan presentar y evitar riesgos, que sin duda pueden llegar a aparecer (de Asís et al., 2002).

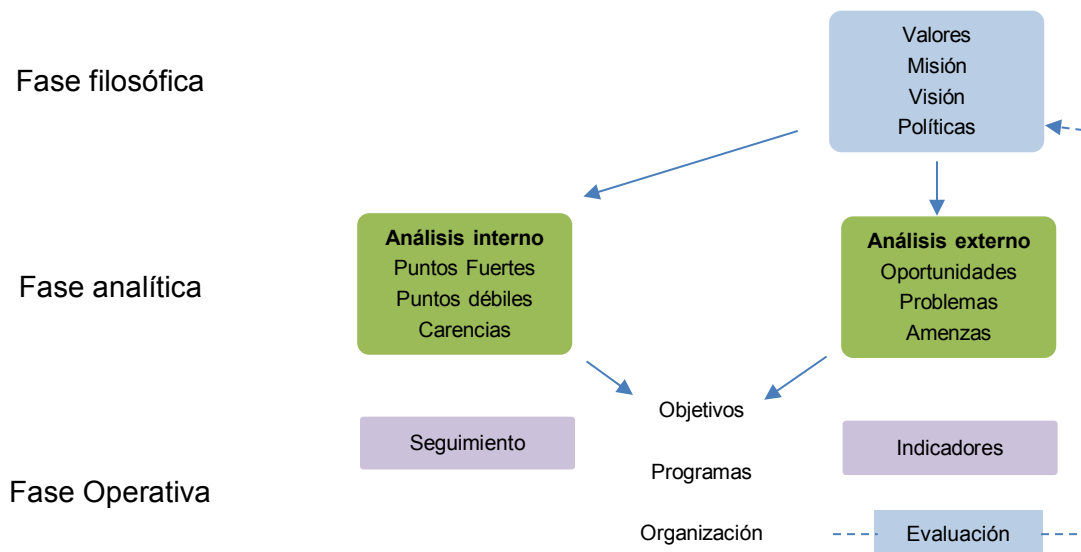
Al igual que en su definición, existen distintas aproximaciones a las fases del proceso de la planeación estratégica. Según Chiavenato y Saphiro (2017) la planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos:

1. Misión organizacional.
2. Visión organizacional.
3. Diagnóstico estratégico externo.
4. Diagnóstico estratégico interno.

5. Determinantes del éxito.
6. Definición de objetivos.
7. Formulación de estrategias.
8. Formalización del plan estratégico.
9. Auditoría del desempeño y resultados.

Estos elementos pueden encontrarse en general en las propuestas de modelos del procedimiento de planeación estratégica, y algunos que pueden complementar el proceso, por ejemplo, Canyelles (2007) considera también los valores y las políticas de la organización en la primera fase de la planeación estratégica a la que denomina filosófica, estructurando el proceso como se representa en el diagrama 1.1

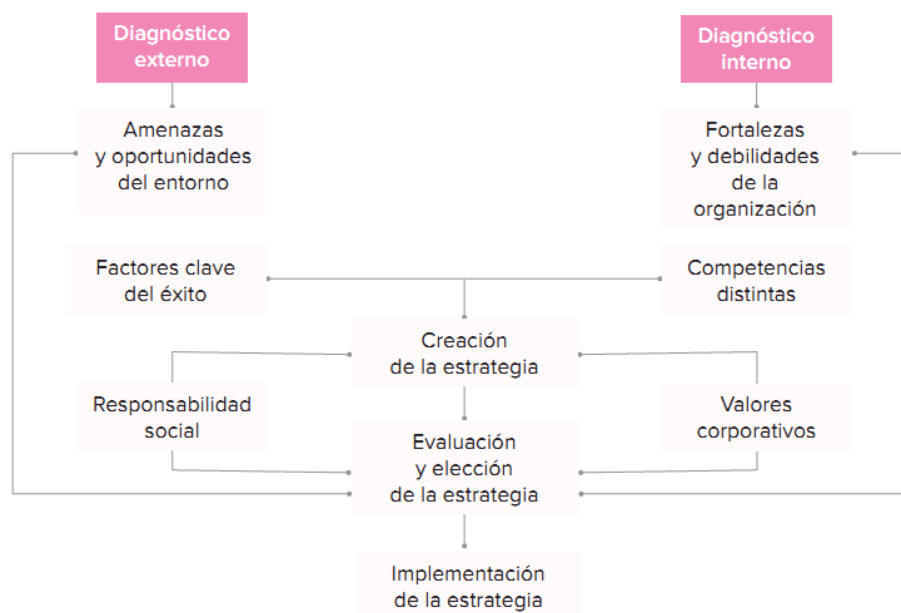
Diagrama 1.1. *Proceso de planificación estratégica. Etapas.*



Fuente: Canyelles, 2007, p.48.

El modelo de Mintzberg integra los valores corporativos y la responsabilidad social entre la creación y la evaluación de la estrategia una vez que se ha realizado el diagnóstico de la organización como se puede apreciar en la figura 1.1.

Figura 1.1. *Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg.*



Fuente: Mintzberg, 1994 como se citó en Chiavenato y Saphiro, 2017, p. 40.

González y Rodríguez consideran también en la primera fase la reseña histórica y posterior a los análisis interno y externo integran la elaboración de matrices como puede apreciarse en el diagrama 1.2.

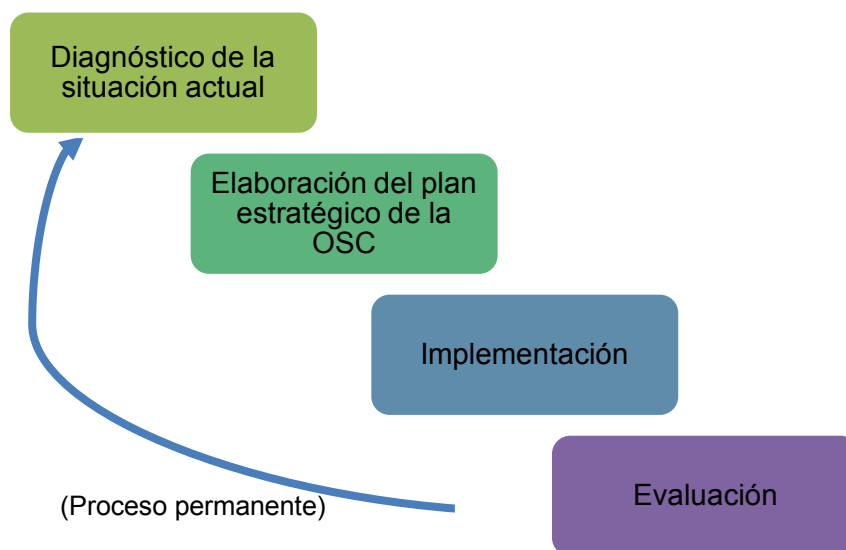
Diagrama 1.2. *Fases del proceso de planeación estratégica.*



Fuente: González y Rodríguez, 2020, p.14.

Por su parte Esquinca y Aguirre sintetizan el proceso de planeación estratégica para implementarlo en una Organización de la Sociedad Civil (OSC) en un esquema de 4 fases como se muestra en el diagrama 1.3.

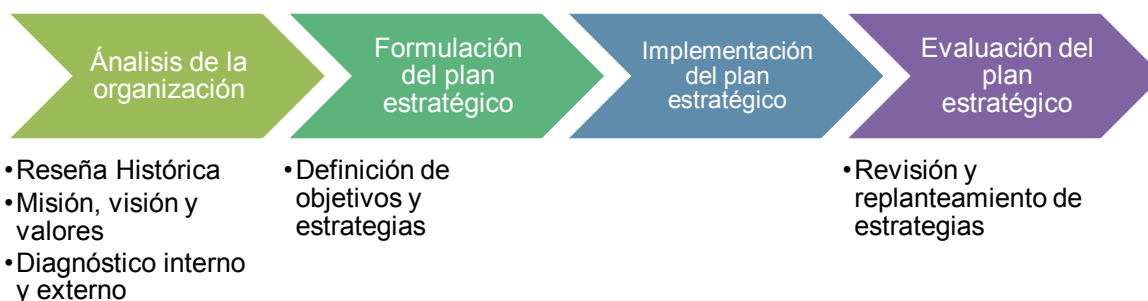
Diagrama 1.3. *Esquema general de la planeación estratégica para OSC.*



Fuente: Esquinca y Aguirre, 2013, p. 16.

Para fines de esta investigación se describe el proceso de planeación estratégica como se muestra en el diagrama 1.4.:

Figura 1.4. *Proceso de la planeación estratégica.*



Fuente: Elaboración propia con información de Canyelles, 2007; Mintzberg, 1994 como se citó en Chiavenato y Saphiro, 2017; Gonzáles y Rodríguez, 2020 y Esquinca y Aguirre, 2013.

A continuación, se describen cada uno de los elementos que conforman el proceso de la planeación estratégica según lo planteado:

- **Reseña histórica.** Según Rodríguez y González (2020) consiste en describir las circunstancias o hechos por los que surgió la organización, y se elabora respondiendo a las preguntas:
 - ¿cómo surgió la organización?
 - ¿quiénes la fundaron?
 - ¿cuál fue su filosofía en su origen?
 - ¿hacia quién se orientaba el producto o servicio?
 - ¿con qué fines se creó la empresa?
- **Misión.** Es la razón de ser de la organización y debe expresar la aportación de la organización, el compromiso que asume y las capacidades con las que cuenta para operar con respecto a la realidad que se propone cambiar (Canyelles, 2007).

Bryson (1988) señala que previo a la redacción de la misión de la organización, ésta debe realizar un análisis de los *stakeholders*, también llamados grupos de interés, con la finalidad de que, al desarrollar la misión, considere sus intereses. Para este fin se definen como *stakeholders* las “personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esta contribución” (Jones y Wicks, 1999 como se citaron en Chiavenato y Saphiro, 2017, p. 56). Mataix (2009) indica que generalmente pueden agruparse en cuatro categorías:

- a) Individuos u organizaciones que controlan recursos indispensables para la organización.
- b) Individuos u organizaciones que inciden en la imagen pública de la organización.
- c) Organizaciones del mismo sector con los que compite la entidad.
- d) Individuos u organizaciones que se benefician de los servicios que ofrece la organización.

Chiavenato y Saphiro (2017) también señalan que mientras más acorde sea la visión de la organización con los intereses de sus distintos grupos de interés, podrá cumplir de mejor manera con sus propósitos, por lo que una misión organizacional bien planteada debe tratar de satisfacer las demandas de grupos de interés que pueden llegar a ser muy diversos. Para expresar esto, Rodríguez y González establecen las características que debe tener el enunciado de la misión:

- Debe realizarse con términos sencillo y entendibles, que no sean ambiguos o rebuscados para que cualquier miembro de la organización la entienda y no confunda quienes la lean.
- Debe describir las acciones organizacionales como un fin.
- Debe ser concreta, pero no demasiado corta para que exprese suficientemente lo que la organización hace o quiere hacer.
- Debe expresar la razón de ser de la organización y comunicarse en una oración que establezca su diferenciación con respecto a otras organizaciones del mismo ramo.
- Debe explicar las necesidades de la sociedad que cubre la organización.

Adicional a lo anterior, Chiavenato y Saphiro (2017) sugieren considerar las siguientes preguntas para analizar si la misión organizacional puede satisfacer de manera congruente a sus distintos grupos de interés:

- ¿la misión asegura que se brindarán servicios o se producirán productos que tengan valor para clientes actuales o futuros?
- ¿cómo se beneficiarán los usuarios conforme la misión organizacional se vaya concretando?
- ¿los empleados se sentirán comprometidos con la misión organizacional?
- ¿la misión captará la buena voluntad del público?
- **Visión.** Es el anhelo de la organización, representa una imagen de cómo se verá en el futuro (Chiavenato y Saphiro, 2017). Para redactarla Rodríguez y González (2020) señalan que es importante considerar los siguientes elementos:
 - Debe redactarse en términos sencillos.

- Preferentemente debe plantearse un plazo para su consecución, se sugieren 5 años o más.
- Debe representar un reto para que no enuncie una actividad operativa de la organización.
- Debe ser realista y alcanzable.
- Debe redactarse de manera simple y precisa para ser entendible para quien la lee.
- Debe ser medible.
- Debe darse a conocer a los miembros de la organización y sus otros grupos de interés.
- **Valores.** Son los pilares filosóficos o compromisos éticos que asume la organización con respecto a sus grupos de interés: clientes internos y externos, la sociedad y el Estado en que se desenvuelve (Rodríguez y González, 2020). Canyelles (2007) señala que la importancia de los valores organizacionales es brindar una identidad organizativa y facilitar la toma de decisiones, para lo cual deben priorizarse los más relevantes para la organización, preferentemente entre tres y cinco, y no más de siete para que pueda recordarse fácilmente cuáles son los prioritarios para la entidad.
- **Diagnóstico externo.** es el análisis del entorno y cómo influye en la organización, se usa para anticipar oportunidades y amenazas para poder concretar la visión, misión y objetivos organizacionales (Chiavenato y Saphiro, 2017).
- **Diagnóstico interno.** diagnostica el sitio de la organización frente a su entorno, haciendo relación de sus fortalezas y debilidades para establecer estrategias para que la organización pueda adaptarse a su entorno (Chiavenato y Saphiro, 2017). Tanto el diagnóstico interno como el externo pueden realizarse con herramientas como el diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que se describirá en el siguiente subtema del capítulo.
- **Objetivos.** Son la descripción de los resultados que quiere alcanzar la organización en un tiempo determinado y pueden dirigirse al fortalecimiento o

consolidación organizacional o en lograr el cambio en la realidad o el ámbito social en el que operan (Esquinca y Aguirre, 2013). Para el establecimiento de los objetivos deben considerarse todos los elementos que se consideraron en el análisis de la organización y usarse como guía para definir qué se desea lograr y cuándo, por lo que Esquinca y Aguirre (2013) señalan que la definición de los objetivos deberá realizarse en infinitivo y contestar a las preguntas ¿qué quiere la organización? ¿cuándo lo quiere? y ¿dónde lo quiere?, así como ser lo suficientemente específicos para que no existan malinterpretaciones.

- **Estrategias.** Como ya se revisó anteriormente, las estrategias indican las acciones que se deben tomar para alcanzar los objetivos y los recursos que se usarán para lograrlo. Como afirman Esquinca y Aguirre (2013) la estrategia no representa un fin sino un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo e implican tener voluntad para tomar decisiones concretas involucrando en ellas a todos los miembros de la organización.

El documento que resulta del establecimiento de los objetivos y las estrategias es el plan estratégico de la organización.

- **Implementación del plan estratégico.** Es la puesta en acción del plan estratégico. Es cuando las estrategias se llevan a cabo y se hacen realidad (Rodríguez y González, 2020).
- **Evaluación del plan estratégico.** Consiste en revisar los resultados de la implementación del plan para continuar aplicando las estrategias que hayan resultado efectivas y replantear las que no hayan dado resultados. Chiavenato y Saphiro (2017) señalan que en esta etapa los directivos analizan si la estrategia alcanza los objetivos que fueron propuestos y que se esperaban con su implementación, para lo cual se comparan los objetivos planteados con los logrados con el fin de vigilar su desempeño y resultados y adoptar las medidas correctivas necesarias para lograr alcanzar los objetivos como fueron planteados.

En resumen, el análisis de la organización brinda un panorama completo del estado actual de la organización, partiendo de una revisión de su origen y de enunciar la misión y la visión de la organización, así como la elección de los valores organizacionales que representarán las líneas sobre las que habrá de guiarse el proceso de planeación, ya que representan el punto inicial del que parte la entidad, su razón de ser, el punto al que desea dirigirse con la implementación de estrategias y la filosofía en que va a apoyarse.

Posteriormente el diagnóstico de sus condiciones internas y externas le permitirán a la organización facilitar el establecimiento e implementación de estrategias, al identificar las circunstancias a su interior que deben ser subsanadas y las condiciones del exterior que puedan representar obstáculos en el futuro para la ejecución del plan estratégico.

El planteamiento de estrategias requiere de la consideración de todos los elementos obtenidos en el análisis de la organización, ya que esto permitirá que el establecimiento de los objetivos y las estrategias corresponda con los recursos reales con los que cuenta la organización y que considere a su entorno, esto es indispensable para que las metas se fijen de manera clara pero flexible, considerando que las condiciones de la organización no siempre serán las mismas y que deberán ser revisadas en la evaluación del plan.

Una vez planteado el plan estratégico, su implementación debe involucrar a toda la estructura organizacional, ya que de su correcta ejecución depende la consecución de los objetivos planteados, y por último, la evaluación permitirá hacer una revisión de los resultados logrados con las estrategias implementadas, de forma que puedan ajustarse aquellas que no hayan contribuido a alcanzar los objetivos organizacionales y a conservar aquellas que hayan resultado efectivas.

Canyelles (2007) afirma que con la planeación estratégica se logra:

- Planificar el desarrollo de la organización de 3 a 5 años.
- Describir los entornos en los que se proveerán los servicios.
- Clarificar las estrategias y los diferenciadores de la entidad.
- Definir objetivos.
- Contar con una herramienta de comunicación interna y externa.
- Contar con la información necesaria para la toma de decisiones.
- Entrar a un mercado cada vez más competitivo.

Para llevar a cabo el proceso de planeación, existen herramientas que facilitan el desarrollo de sus fases, los cuales se revisarán en el siguiente subtema.

1.4 HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, es posible utilizar distintas herramientas que faciliten el manejo de la información y la toma de decisiones, Ceballos (2018) define las herramientas de la planeación como instrumentos que permiten identificar acciones del proceso de planeación estratégica y que facilitan la conversión de los procesos teóricos en esquemas simples que representan qué y cómo hacer las cosas. En la tabla 1.2. se describirán las principales herramientas para la planeación estratégica y en qué partes del proceso se usan.

Tabla 1.2. *Herramientas para la planeación estratégica.*

Herramienta	Descripción	Fase del proceso en que se usa
Matriz FODA	Es una herramienta que permite conocer el estado actual de una organización mediante un análisis en que se identifican las características internas positivas (fortalezas) y las negativas (debilidades) así como las situaciones externas negativas(amenazas) y las positivas (oportunidades) (Ceballos, 2018).	Análisis estratégico interno y externo.
Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI)	Es una herramienta creada por Norton y Kaplan en la cual se implementan los objetivos estratégicos en indicadores agrupados por categorías: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (Ceballos, 2018).	Establecimiento de objetivos y estrategias, implementación y evaluación.
Fuerzas competitivas de Porter	Es un modelo que sirve para analizar el entorno en que se desarrollan las industrias considerándolo como un factor estratégico para identificar de manera amplia la realidad del negocio y mejorar los procesos de planificación y toma de decisiones, para lo que clasifica las fuerzas que influyen en la organización en 1) poder de negociación de los proveedores, 2) poder de negociación de los clientes 3) amenazas	Análisis estratégico externo.

	por nuevos entrantes y 4) amenazas por productos o servicios sustitutos. (Pulgarín y Rivera, 2012).	
Matrices cuantitativas de planeación estratégica	Son matrices que tienen el objetivo de facilitar la formulación de estrategias (Pulgarín y Rivera, 2012), algunas son: Matriz EFE y EFI: la EFE identifica las variables del entorno y sus impactos en el desempeño de la organización; la EFI los elementos propios de la institución que afecta el alcance de sus metas y objetivos (Ceballos, 2018). Matriz BCG: se aplica consultando los distintos productos de la entidad y se contrastan con el flujo de efectivo y su participación del mercado (Ceballos, 2018). Matriz del perfil competitivo (MPC): busca establecer el perfil competitivo de las empresas de un mismo sector (Pulgarín y Rivera, 2012). Matriz de Ansoff: se utiliza para identificar las oportunidades de crecimiento de un negocio expresando las combinaciones de producto/mercado (González y Rodríguez, 2020).	Diagnóstico estratégico interno y externo, dependiendo de cada matriz.
Análisis PESTEL	Analiza las tendencias a nivel político (P), económico (E), social (S), tecnológico (T), medio ambiental (E) y	Análisis estratégico externo.

	legal (L) que pueden llegar a afectar al desarrollo de la organización (Navajo, 2011).	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia con información de los autores citados.

Como ya se mencionó, el uso de estas herramientas facilita el proceso de planeación al integrar la información de las fases del proceso en instrumentos que permiten visualizar lo más relevante para el establecimiento de objetivos, estrategias, su implementación y seguimiento.

A continuación, se desarrollará lo concerniente a las herramientas que se utilizarán el diseño del plan estratégico de una Asociación Civil.

1.4.1. Análisis de grupos de interés.

Aunque el análisis de los grupos de interés no se considera como tal una herramienta de la planeación estratégica, las herramientas para su análisis se incluyen en este apartado ya que su uso es fundamental para identificar a los grupos de interés que han de considerarse para la elaboración de la misión y visión de la organización, así como para la elección de los valores organizacionales como como ya se mencionó anteriormente. Este análisis puede realizarse con distintas metodologías, por ejemplo:

- El modelo de Mitchell, Angle y Wood que propone un diagrama de Venn que relaciona las variables de poder, legitimidad y urgencia de los grupos de interés (Acuña, 2012).
- El modelo de Gardner que relaciona a los grupos de interés en una matriz con las variables poder y grado de interés hacia las estrategias de la organización (Acuña, 2012).

- El modelo descrito por Eden y Ackerman (1998, citados por Bryson, 2003) que también relaciona en una matriz las variables de poder e interés de los *stakeholders*, pero considerando el interés en un sentido político.
- El modelo de Sage que también hace uso de una matriz para relacionar los grupos de interés con el potencial que tienen para amenazar o cooperar con la organización (Acuña, 2012).
- El modelo propuesto por Bryson, Freeman y Roering que relaciona en una matriz el atractivo de las políticas de la organización con la capacidad de sus grupos de interés (Bryson, 2003).
- Mediante un diagrama en el que se sitúa al centro la organización, y cada persona o grupo de interés se representa con un círculo cuya capacidad de influencia se representa con el diámetro de la figura, y la importancia que tiene para la organización, se representa según la distancia que tenga con el centro de la figura (Laycok, 1997, como se citó en Mataix, 2009).

Para fines de la planeación estratégica se considera pertinente describir el modelo de Gardner, ya que como resultado del uso de esta herramienta se identifica los tipos de relación que debe desarrollar la organización con sus grupos de interés de tal forma que puede utilizarse para relacionarse con ellos o para lograr una mejor recepción de las estrategias de la organización y su factible acompañamiento (Acuña, 2012), de esta forma, la matriz poder/interés permitirá identificar los grupos de interés que resulten más relevantes para fines de la planeación tanto en la fase de análisis como en la de establecimiento de objetivos y estrategias.

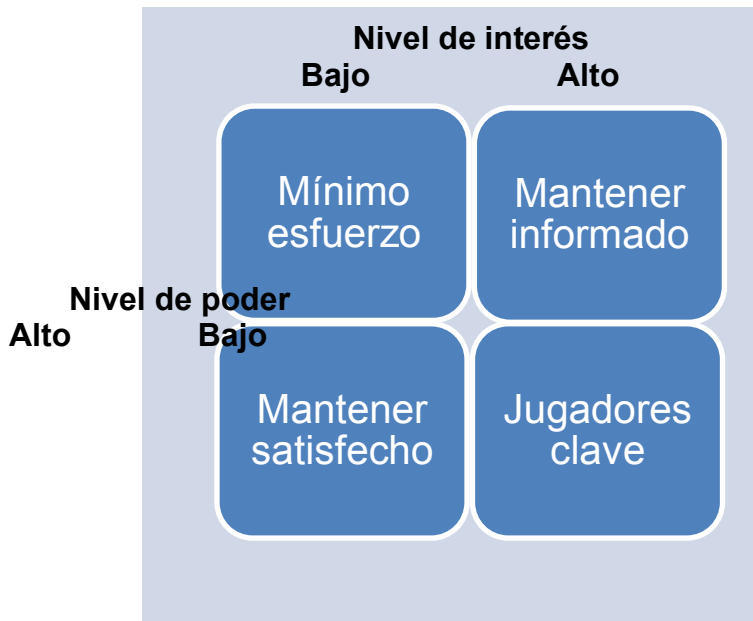
Una matriz poder/interés se construye como sigue, tomando como base lo descrito por Bryson (2003):

- Se construye en un rotafolio una matriz de dos columnas por dos filas.
- Se colocan en los ejes las variables *interés* de bajo a alto y *poder* de bajo a alto.

- Los miembros del grupo de planeación hacen una lluvia de ideas para identificar a los *stakeholders* y se escriben en notas adhesivas, una para cada grupo de interés.
- Un facilitador debe colocarlos en el espacio apropiado de la matriz, hasta que todos son colocados o eliminados por alguna razón.
- Las etiquetas se mueven hasta que todos los miembros del grupo están satisfechos con su locación en la matriz.
- El grupo debe discutir la implicación del resultado de la colocación de los *stakeholders*.

En el diagrama 1.5. se representa la matriz poder/interés según el modelo de Gardner, y las relaciones que deben establecerse con los grupos de interés según el cuadrante en el que se sitúen en el análisis.

Diagrama 1.5. *Matriz Poder/Interés según el modelo Gardner.*



Fuente: Gardner y otros, 1986 como se citaron en Acuña, 2012.

Una vez identificada la relación de los grupos de interés y su relevancia para las estrategias de la organización, es posible continuar con el diagnóstico estratégico que permitirá ampliar el estudio de la situación actual de la organización.

1.4.2. Análisis FODA.

El diagnóstico FODA es una herramienta que permite conocer las condiciones reales en las que opera una organización a partir del análisis de sus cuatro variables principales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con el fin de proponer acciones y estrategias (Ramírez, s.f.).

Las variables internas del análisis son:

- Fortalezas: son los elementos de la organización que teniendo bajo su control generan beneficios o ventajas en el presente y posiblemente en el futuro (Ramírez, s.f.). Las fortalezas de la entidad pueden ser en cuanto a recursos humanos o materiales, aspectos de la operación de la organización, características que la distinguen de otras organizaciones, etc.
- Debilidades: son las carencias de la organización que se traducen en un bajo desempeño para la organización y que significan una desventaja con respecto a otras organizaciones, así como un obstáculo para alcanzar los objetivos planteados, aun estando en control de la entidad. (Ramírez, s.f.).

Las variables externas son:

- Oportunidades: son las características del entorno en que se encuentra la organización que representan ventajas para lograr o superar los objetivos planteados (Ramírez, s.f.). Las oportunidades pueden representarse en distintos aspectos como el entorno económico, político, social, cultural, avances tecnológicos, etc.
- Amenazas: son las características del entorno sobre los que la entidad no tiene control y que pueden dificultar alcanzar los objetivos organizacionales, pueden

ser cambios repentinos o paulatinos y que ponen en estado de incertidumbre e inestabilidad a la organización (Ramírez, s.f.).

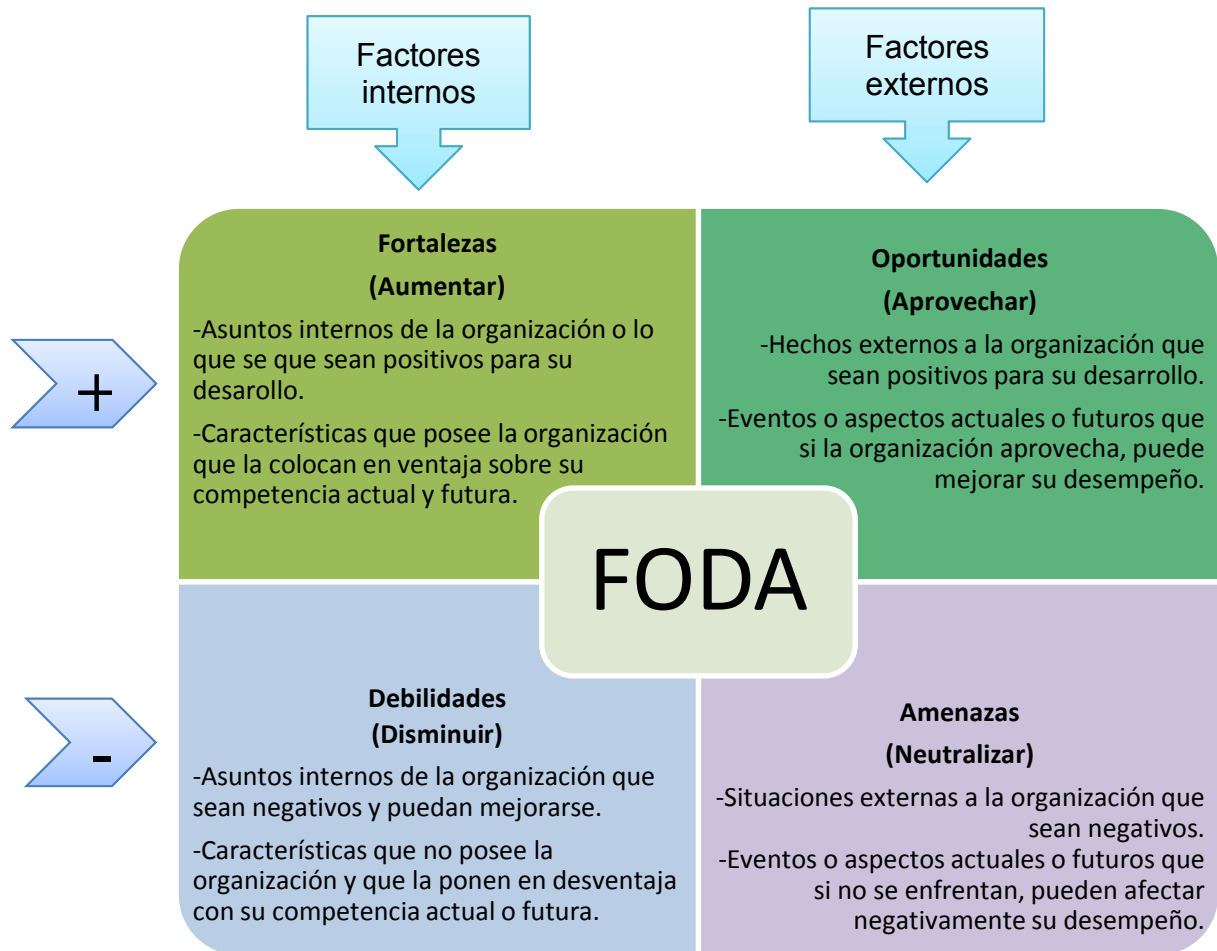
Al ser una herramienta que analiza el entorno interno y externo de la organización, el análisis FODA resulta de gran utilidad para la elaboración del análisis de la organización. Para su elaboración se requiere la participación de un equipo de trabajo con miembros de la organización que tengan clara la información más relevante de la organización como su misión, visión, estructura, así como que tengan acceso a datos e información que faciliten la identificación de las variables del análisis.

Navajo (2011) sugiere los siguientes pasos para realizar un análisis FODA con los miembros de una organización:

- Determinar los temas a analizar. Mediante una lluvia de ideas sobre la organización se identifican los aspectos más relevantes para discutir.
- Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mediante el trabajo en grupos. Los participantes en la elaboración del análisis se dividen en grupos que analizarán, dependiendo de la cantidad de temas, de manera completa o por tópico los temas seleccionados en el primer punto. Se debe hacer énfasis en dividir el análisis en factores internos (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades).
- Presentación de resultados y debate. Un miembro designado de cada equipo de trabajo expone los resultados del análisis, colocándolos en una matriz general donde se definan los ejes interno y externo del análisis, al final de las exposiciones se discute de manera general cada uno de los apartados principales.
- Sistematización de los resultados. El contenido de la matriz se transcribe en un documento que servirá para la siguiente etapa del proceso de planeación.

A continuación, se representa la matriz del análisis FODA en el diagrama 1.6.

Diagrama 1.6. *Matriz del análisis FODA.*



Fuente: Esquinca y Aguirre, 2013.

Una vez realizado el diagnóstico estratégico de la organización en lo que respecta a sus aspectos internos y externos, es posible proceder a la elaboración de los objetivos y estrategias que habrán de implementarse y evaluarse.

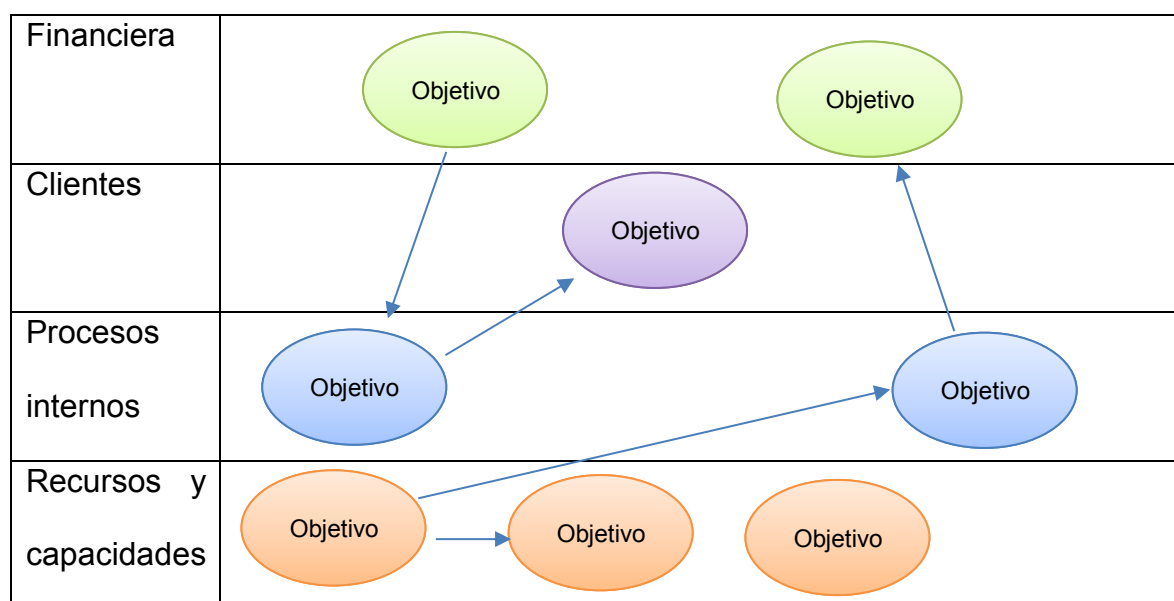
1.4.3 Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce las estrategias de la organización en objetivos operativos y líneas de acción que brindan a la organización de la estructura necesaria para medir y gestionar la estrategia (Canyelles, 2007).

Para la elaboración del CMI deben seguirse tres pasos:

1. Elaboración de un mapa estratégico. El mapa estratégico permite visualizar las estrategias de la organización, para ello se requiere identificar y seleccionar los factores de la misma y sus conexiones causa efecto. Kaplan y Norton sugieren contemplar cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. (Retolaza, Torres y San-José, 2012). La representación gráfica del mapa estratégico se ejemplifica en la figura 1.4:

Figura 1.4. *Mapa estratégico.*



Fuente: Elaboración propia basada en Retolaza et. al., 2012.

2. Establecimiento de objetivos, metas e indicadores. Para establecer objetivos es recomendable considerar que cumplan con los requisitos SMART, denominados así por las siglas de las características en inglés: *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely* (Doran, 1981 como se citó en Blanco, 2010).

- Específico. Los objetivos deben establecerse de manera concreta. Se recomienda usar verbos de acción y no usar generalidades, que exprese resultados sencillos, ya que, si se desea obtener más de un resultado, cada uno debe tener su propio objetivo (Blanco, 2010).
- Medible. Deben establecerse indicadores cuantitativos o expresados en porcentaje para revisar su cumplimiento.
- Posible. Deben ser alcanzables a corto o mediano plazo para que quienes los ejecutan se sientan motivados, es decir, que sean retadores pero alcanzables para evitar frustraciones (Blanco, 2010).
- Realizable. Para esta característica resulta de gran utilidad la información recabada en el diagnóstico estratégico, ya que para establecer objetivos realizables se deben considerar los recursos con los que cuenta la entidad para poder alcanzarlos, de esta manera, los objetivos que se planteen deben poder realizarse con los recursos existentes o cuya gestión pueda lograrse de manera razonable.
- A tiempo. Debe establecerse una temporalidad para alcanzar los objetivos y esta debe ser razonable. Blanco (2010) recomienda considerar los siguientes puntos para establecer los tiempos en que deben alcanzarse:
 - a) Comparar la tarea con otras similares
 - b) Analizar los recursos disponibles para establecer la fecha de culminación
 - c) Consultar a personas que hayan realizado tareas similares
 - d) Analizar la viabilidad de las fechas establecidas
 - e) Considerar las actividades que estén relacionadas para identificar si la falta de cumplimiento del objetivo las retrasaría

Una vez establecidos los objetivos con las características mencionadas, se deben documentar en una tabla donde se establezcan los objetivos, con qué se van a medir, en cuánto tiempo deben cumplirse, con qué se va a respaldar su cumplimiento y el responsable de darle seguimiento, como se presenta en la tabla 1.3.:

Tabla 1.3. *Cuadro de medidas.*

Objetivos	Meta	Indicador	Periodo	Fuente documental	Responsable

Fuente: Retolaza et. al., 2012.

3. Control. Una vez pasado los tiempos establecidos, se deben evaluar los resultados, esta parte del proceso corresponde a la evaluación del plan estratégico, donde se replantean las estrategias que no hayan resultado efectivas.

La principal ventaja del CMI es que su elaboración no solamente permite establecer los objetivos y estrategias, sino que también sirve para darles seguimiento y evaluarlos posteriormente comparando si se lograron como fueron establecidos o si es necesario replantear las estrategias para alcanzarlos, dicha evaluación puede presentarse de manera visual ya que como señalan Arias, Castaño y Lanzas (2005) el cuadro de mando debe servir como un semáforo, señalando con colores el estado de los indicadores: verde si se encuentra en un buen nivel de cumplimiento, amarillo si se debe prestar atención para identificar las causas de ese estado y rojo si en ese indicador no se ha avanzado o se ha avanzado poco y es necesario corregir su situación.

Como se puede observar, acompañar el proceso de planeación estratégica con el uso de estas herramientas facilita la documentación del proceso, la selección de la información más relevante y con ello, su posterior evaluación.

1.5 EL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez que se ha realizado el análisis de la organización y su entorno, se procede a la redacción del plan estratégico, donde se ordena y sistematiza la información recopilada (Navajo, 2011). En este documento se resumen las líneas de acción para las acciones de los altos niveles de la organización por medio de la definición de objetivos estratégicos conectados, plasmando las metas de la organización para un periodo de tres a cinco años (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, s.f.), es decir que el plan estratégico es el documento que contiene las estrategias que han de llevarse a cabo desde los niveles más altos de la organización para poder lograr sus objetivos a largo plazo, considerando la información referente al diagnóstico de su entorno y con base en su misión, visión y objetivos.

Según Zerilli (1992, como se citó en Navajo, 2011) y Vasconcelos (2001, como se citó en Navajo, 2011) el plan estratégico debe reunir las siguientes características:

- Claridad: es una guía para la acción, por lo que requiere redactarse para ser de fácil comprensión y con una sola interpretación, por lo que debe ser sintético.
- Sencillez: debe contener sólo la información esencial.
- Lógica: debe tener un orden lógico para las fases y acciones del plan.
- Realismo: debe ser congruente con la realidad objetiva, sin hacer conjeturas que no se puedan verificar.
- Precisión: debe representar una guía precisa de acciones para lograr los objetivos planteados.
- Continuidad: debe disponerse para que su realización sea continua.
- Unidad: todas las partes que lo conformen deben ser unitarias y no contradecirse entre sí.

- Elasticidad: debe poder adaptarse a las situaciones que se le puedan presentar a la organización.
- Estabilidad: relacionándolo con el punto anterior, la adaptación debe realizarse únicamente en circunstancias que puedan llegar a suceder, pero no corregirse de manera continua.
- Economía: debe eliminar costos y gastos innecesarios para su elaboración.
- Adecuación: su planteamiento, amplitud deben responder a las circunstancias de la organización.
- Aceptación: su formulación y presentación no deben producir resistencias o desconfianza en quienes van a implementarlo, por lo que es preferible que se les involucre en la medida de lo posible.

Es importante señalar que si bien el plan estratégico es un plan de acción, no basta simplemente formular las estrategias, sino que deben implementarse mediante planes y proyectos específicos que impliquen esfuerzo del personal y la asignación y control de recursos (Chiavenato y Saphiro, 2017), es por eso que desde su diseño debe considerar las características propias de la organización, ya que esto puede facilitar su implementación y fomentar el compromiso de los integrantes de la organización para que no quede simplemente en un documento que no trascienda su elaboración.

Dado que la elaboración de un plan estratégico puede llevarse a cabo en cualquier organización, para el caso de una Asociación Civil conviene revisar las características de este tipo de entidades, partiendo desde su pertenencia a las denominadas Organizaciones de la Sociedad Civil, las características de este tipo de organizaciones se describirán en el Capítulo II.

CAPÍTULO II. ASOCIACIONES CIVILES

En este capítulo se hará una revisión de las Asociaciones Civiles partiendo desde la generalidad de su pertenencia a las llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil, su concepto, características, normatividad, problemáticas y la importancia de la planeación para este tipo de organizaciones, así como la información más relevante de las Asociaciones Civiles del municipio de Puebla.

2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Las Asociaciones Civiles forman parte de las entidades que se agrupan dentro del término de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), concepto que deriva de las denominaciones que se usan para nombrar a las organizaciones del llamado *tercer sector*, que hace referencia a las organizaciones cuya naturaleza y objetivos son sociales son distintos del primer (Estado) y segundo sector (economía), es decir que no responden a la esfera estatal ni a la lógica del mercado (Fonseca, 2015).

Con relación a lo anterior, Castañeda (2013) cita a Zamarripa (2005) quien señala que el término del tercer sector hace referencia a las organizaciones orientadas hacia fines públicos que desean completar las acciones del gobierno y del mercado para atender las necesidades de la sociedad, logrando el bien común y promoviendo la participación ciudadana en aquellos espacios que han sido desentendidos tanto por las dinámicas del mercado como por las políticas estatales. A partir de esta concepción de un sector que no corresponde ni a fines gubernamentales ni comerciales, se usan distintas designaciones para las organizaciones que lo conforman, "de esta forma se pueden encontrar denominaciones como organizaciones sin fines de lucro (OSFL), organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones no lucrativas (ONL), entidades sin ánimo

de lucro (ESAL), entidades no lucrativas (ENL) o entidades sin fines de lucro (ESFL)" (Fonseca, 2015, p. 23).

Como antecedente, López (2017) señala que el concepto de ONG surgió en la década de los 50 en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y en los años sesenta se utilizaba para referirse a medidas que buscaban apoyar al desarrollo mediante organizaciones no estatales. Entonces, el término de ONG en sus orígenes hacía referencia a agrupaciones que actuaban con fines benéficos fuera de los marcos de las entidades Estatales.

2.1.1 Desarrollo de las OSC en México

Si bien el concepto de Organización no Lucrativa ya se reconocía a nivel internacional, en México los momentos más importantes para las organizaciones con fines sociales se remontan a las décadas de los sesenta y setenta como destaca Zermeño (2005, como se citó en Fonseca, 2015) dado que en estas décadas se acrecentaron la autonomía del movimiento obrero y las propuestas de las clases medias ligadas a la fortaleza de las asociaciones de empresarios nacionales, además, la experiencia del movimiento estudiantil de 1968 abrió una etapa de organización en provincia mediante frentes, coaliciones, alianzas y coordinadoras que dieron lugar al movimiento urbano popular (Fonseca, 2015).

Contando con dichos antecedentes, la década clave para el crecimiento de este sector en México fue la década de los 80, Verduzco (2003) identifica que los eventos clave para este desarrollo fueron la crisis de 1982 y los sismos de 1985 que despertó la conciencia social en tres aspectos:

1. La movilización en cuanto a rescate, atención médica y problemas de vivienda de los damnificados del sismo hizo evidente la posibilidad de los grupos de la sociedad para organizarse de forma pronta y eficiente.

2. La toma de conciencia social sobre la posibilidad de organizarse para tomar acción y la capacidad de responder a las demandas de solución de problemas de manera social.

3. El reconocimiento de los grupos sociales y del Estado de la necesidad de actuar de manera conjunta para solucionar las problemáticas de los damnificados.

Como se puede observar, las necesidades sociales en los puntos críticos para México han permitido que la sociedad se organice para poder brindar solución a las problemáticas que se han presentado ya sea de manera independiente o con ayuda del Estado.

La siguiente etapa relevante para el desarrollo del sector no lucrativo en México fue la década de los noventa, en el marco histórico de las reacciones ciudadanas a las elecciones de 1998 y el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en 1994 (Fonseca, 2015) que continuaban haciendo manifiesto el interés de la sociedad de organizarse para responder a las problemáticas nacionales, surge la tendencia a la profesionalización de las OSC. La tendencia que había comenzado años atrás de adquirir una figura legal, principalmente las de Asociaciones Civiles o Instituciones de Asistencia Privada se profundizó, haciendo evidente la búsqueda de institucionalización del sector que tendía a quedarse en la informalidad (Verduzco, 2003), si bien esta tendencia hacia la institucionalización fue muy relevante, aún sigue prevaleciendo la organización de OSC informales que reúnen las características generales del sector no lucrativo pero que no han adoptado una figura legal.

Una vez establecidos los antecedentes de las OSC en México, es posible delimitar su concepto, para lo cual es necesario especificar que:

Las instituciones que componen este sector son organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones y organizaciones de apoyo y defensa de los derechos, organizaciones ciudadanas, instituciones de asistencia privada, asociaciones de vecinos, fundaciones, organizaciones de tipo cultural, de matiz religiosa, deportivas y de esparcimiento, urbanas territoriales, de comunidades indígenas, de estudios y análisis políticos, etc. También se las denomina tercer sector, economía solidaria, instituciones de asistencia privada sin fines de lucro, de promoción social y desarrollo, organizaciones civiles y, aunque no todas significan lo mismo, expresan la necesidad de buscar el bienestar de las personas ya sea a través de sus propias acciones o de su injerencia en la construcción de la agenda pública (Clavelina, Herrera, Morales, y Domínguez, 2019, p. 1).

De la revisión de las organizaciones que conforman al sector de las OSC se distingue que todas actúan sin fines de lucro que buscan atender necesidades sociales desde la organización colectiva, y si bien el concepto de OSC puede abordarse desde distintas perspectivas, para fines de este trabajo se definen desde la perspectiva económica, entendiéndose como:

Productoras y distribuidoras de bienes y servicios con fines no lucrativos (tercer sector), distinguiéndose del primer sector (gobierno) y del segundo sector (empresas privadas lucrativas). En una visión simple de sus actividades, las OSC atienden las demandas sociales, culturales, y económicas de grupos específicos o minoritarios cuando el gobierno se ve limitado para hacerlo (fallas del Estado), o cuando las empresas no tienen suficientes incentivos para producir bienes y servicios por los que la sociedad esté dispuesta a pagar (fallas del mercado) (Clavellina et. al., 2019, p. 1).

A continuación, se describirán las características que se desprenden de la delimitación del concepto de OSC.

2. 2 CARACTERÍSTICAS DE LAS OSC

De la definición de OSC desde la perspectiva económica, se desprenden las principales características de este sector:

1. Al ser no lucrativas no persiguen una ganancia económica para quienes la conforman.
2. Se encuentran diferenciadas del gobierno y de las entidades lucrativas.
3. Están enfocadas a atender necesidades sociales, especialmente de grupos vulnerables o que no tienen acceso a servicios por fallas del mercado o del Estado.

Gajardo por su parte (s.f., como se citó en Fonseca, 2015) identifica los siguientes rasgos característicos en este tipo de organizaciones:

- a) Están estructuradas.
- b) Están fuera del aparato estatal.
- c) No tienen fines lucrativos.
- d) Son autogestivas, operan y se financian gracias al trabajo voluntario de quienes las conforman.
- e) Complementan las acciones del Estado y pueden articularse con sectores del mercado para ejecutar estrategias que contribuyan a la superación de problemas sociales.

De igual modo Verduzco (2003) hace énfasis en las cinco características que Lester Salamon identifica en su aspecto operativo:

1. Su institucionalidad, ya sea por estar constituidas formalmente con una figura legal o porque cuenten con presencia pública con algún establecimiento donde tengan contacto con el público en general.
2. Que la actividad no lucrativa implica que las ganancias que puedan generar no se distribuyen entre los miembros de la organización.

3. Que las decisiones de la organización son autónomas de instituciones gubernamentales o religiosas.
4. Cuentan con trabajo voluntario.
5. Son instituciones privadas que no dependen del gobierno.

A continuación, se describirá las características específicas que presentan este tipo de organizaciones en México.

2.2.1 Características de las OSC en México

En lo que respecta a la institucionalidad, no es posible cuantificar con precisión la cantidad de OSC que existen en México, sin embargo, es posible identificar a las que se encuentran inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, estando registradas en 2021 42,775 Organizaciones, de las cuales 1,587 se encuentran en el estado de Puebla (Registro Federal de las OSC, 2021), aunque este Registro no agrupa a todas las OSC existentes, el estudio de las organizaciones que se encuentran inscritas en él resulta relevante dado que son las que están sujetas a establecer una vinculación con los gobiernos estatales y federales mediante apoyos económicos (Fonseca, 2015).

Para conocer la situación de las entidades no lucrativas en México, un grupo de asociaciones civiles entre las que destaca el Centro mexicano de Filantropía A.C. (Cemefi), realizaron el Informe CIVICUS, que en el año 2010 evaluó distintos aspectos de las OSC mexicanas para analizar el *índice de la sociedad civil* (ISC), de los que destaca la dimensión relacionada con el nivel de organización, para lo cual se estudiaron las subdimensiones de gobernanza interna, infraestructura de apoyo, comunicación sectorial, recursos humanos, recursos financieros y tecnológicos y vínculos internacionales, obteniendo como resultados más relevantes los siguientes:

- El nivel de organización total fue de 45% lo que indicaba que podía seguirse desarrollando.
- 72% de las organizaciones encuestadas contaba con un gobierno interno formal.
- Había un bajo nivel de articulación dado que sólo 39.5% formaba parte de una agrupación de asociaciones.
- En lo que respecta a recursos humanos, la mayor parte de la participación era voluntaria, ya que sólo una cuarta parte de su personal recibía una remuneración económica.
- De las 349 organizaciones encuestadas, sólo 25 formaban parte de una red internacional. (CIVICUS, 2010, como se citó en Fonseca, 2015).

De la información recabada por el informe CIVICUS es posible notar que a pesar de que la mayoría de las organizaciones cuenta con un gobierno formal, la articulación entre las OSC a nivel nacional e internacional aún es un área de oportunidad que debe fortalecerse. También destaca el alto nivel de trabajo voluntario que se realiza en las entidades no lucrativas, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020) señala que en 2019 el número de personas que participaron como voluntarios en Instituciones sin Fines de Lucro fue de 2 millones 227 mil 574 personas, con un valor de 145 mil 626 millones de pesos, del cual el 51.8% fue generado por los hombres y el 48.2% por las mujeres; de esta forma, la aportación del trabajo voluntario a la actividad económica de las OSC equivale al 22%, considerando que según datos del INEGI (2020) la contribución de las entidades sin fines de lucro al Producto Interno Bruto (PIB) del país fue del 2.9% en 2019, con una cifra de 670 mil 488 millones de pesos.

El papel del trabajo voluntario en las OSC también influye en su nivel de profesionalización, E. Loera y T. Loera (2019) resumen que algunas OSC mexicanas están altamente profesionalizadas y cuentan con personal remunerado, pero la generalidad se apoya en el trabajo de voluntarios. Aunque lo ideal es que las OSC representaran una forma de organización social que generara empleo y

diera cabida a la actividad profesional, se ha requerido estudiar la profesionalización de las OSC dado que persiste la necesidad de este tipo de entidades de establecer divisiones mínimas de trabajo en sus funciones administrativas, contables legales entre otras (Fonseca, 2015), necesidades que en parte eran cubiertas por las capacitaciones que se brindaban por parte del gobierno Federal por medio del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) con el objeto de profesionalizar y fortalecer al tercer sector, pero que resultaban insuficientes en tanto que no existían planes de formación sólidos, como señala Fonseca (2015) en el sexenio comprendido entre 2006 y 2012 los mapas curriculares y la estructura de los módulos de aprendizaje se modificaron anualmente, además de que como señala Fundación Zícara (2012, citada en Fonseca, 2015) la oferta de profesionalización oficial obedece a una visión vertical que no reconoce la generación de conocimientos, materiales y contenidos que las mismas asociaciones civiles producen; con esta breve revisión, es evidente que la profesionalización también es un aspecto a fortalecer en las OSC mexicanas.

Si bien las OSC han recibido apoyos por parte del estado como las capacitaciones anteriormente mencionadas, esto no afecta la característica que hace referencia a su independencia del Estado, ya que ésta hace referencia a que sus decisiones son autónomas de las instituciones públicas, no así que no puedan recibir algún tipo de apoyo económico o en especie de los distintos niveles de gobierno, en relación a esto, Fonseca (2015) comenta que las OSC se caracterizan por mantenerse independientes de las estructuras de gobierno, de forma que no hay intervenciones por parte de funcionarios en su vida interna, lo que no significa que no reciban financiamiento público o no puedan contemplar la presencia de funcionarios en sus consejos consultivos o que si reciben apoyos de empresas privadas este hecho limite su actuación, sino que lo relevante de su independencia es que sus decisiones internas se tomen con autonomía sin la intervención de agentes externos.

El apoyo gubernamental entonces, es un aspecto importante para las OSC mexicanas, ya que las que reciben este tipo de financiamiento lo hacen en relación con asesorías y desarrollo de proyectos de coinversión; aproximadamente la mitad se involucra en proyectos de los tres niveles de gobierno, pero algunas sólo recurren al apoyo federal y otras sólo al ámbito local (E. Loera y T. Loera, 2019).

Las características descritas en este apartado convierten a las OSC en organizaciones que se enfrentan a distintos retos, que impactan en su ámbito operativo general y que implican problemáticas en el manejo de recursos dentro de este tipo de instituciones.

2.2.2 Actividades de las OSC en México

En la definición y características de las OSC se revisó que éstas son proveedoras de bienes y servicios independientes del Estado y del mercado, además de que al constituirse legalmente pueden adoptar cualquier fin lícito, por lo que las actividades a las que puede enfocarse una OSC son muy diversas., E. Loera y T. Loera (2019) resumen su trabajo como participativo de manera general y ligado a comunidades, ejidos, cooperativas, grupos indígenas y otras organizaciones locales.

Según Alternativas y capacidades A.C. (2021), en 2020 de las 45,885 OSC enlistadas en el registro Federal de las OSC o en el directorio de donatarias del Servicio de Administración tributaria (SAT), las actividades a las que se dedicaron principalmente las OSC mexicanas fueron servicios asistenciales (26.8%), desarrollo económico, salud (10.8%), derechos humanos y acción ciudadana (9.4%) y educación (7.5%) para un total del 80.1% de las clasificadas, de lo que la organización deduce que 8 de cada 10 OSC proveen servicios de atención inmediata y aportan al desarrollo de la vida social y económica del país.

Se identificó también que las cinco temáticas principales de las OSC en México en 2020 fueron educación, servicios asistenciales, desarrollo económico, salud, derechos humanos y acción ciudadana, lo que significa que las OSC mexicanas trabajan primordialmente en la provisión de servicios asistenciales, educativos y de salud, esquemas de desarrollo económico y de derechos humanos (Alternativas y Capacidades A.C., 2021).

Resulta pertinente entonces establecer que las principales actividades de las OSC corresponden a la prestación de servicios, entendiendo por servicios "cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico" (Kotlet, 1997, como se citó en Duque, 2005, p. 64).

De los diversos servicios que pueden proveer las OSC se describen en la tabla 2.1. las que resultan pertinentes al objeto de estudio de la presente investigación, según su clasificación en la taxonomía NTEE (National Taxonomy of Exempt Entities), un sistema usado para clasificar entidades no lucrativas de la organización estadounidense National Center For Charitable Statistics (NCCS), pero que fue adaptada para al contexto mexicano por la organización Alternativas y Capacidades A.C. para la clasificación anteriormente descrita, así como su equivalente en la Clasificación de Actividades Económicas usado por el INEGI, el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

Tabla 2.1. *Servicios de las OSC.*

Tipo de Servicio	Descripción según el NTEE	Clasificación de Actividades Económicas según el SCIAN	Descripción según el SCIAN
Alianzas y defensoría	Organizaciones cuyas actividades se centran en influir en las políticas públicas principalmente en el grupo de Derechos Civiles, Acción Social e Incidencia. Incluye una variedad de actividades que van desde la educación pública y la influencia de la opinión pública hasta el cabildeo en las legislaturas nacionales y estatales.	Asociaciones y organizaciones civiles	Unidades económicas dedicadas principalmente a la promoción y defensa de causas de interés civil, como salud, educación, cultura, seguridad de la comunidad, derechos de los colonos, caridad, derechos humanos, protección al medio ambiente y a los animales.

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI, 2018 y Jones, 2019.

Ya que han sido descritas las características más relevantes de las OSC y sus actividades, se revisará la figura más frecuente bajo la que se constituyen legalmente.

2.2.3 Características de las Asociaciones Civiles

Como ya se señaló, una de las figuras jurídicas en las que puede constituirse una OSC es la Asociación Civil, Verduzco (2003) señala que es una figura amplia,

ya que permite que las personas se asocien de manera libre con el fin de realizar distintos tipos de actividades siempre y cuando no sean preponderadamente económicos.

Estos mismos aspectos se describen en la definición de las Asociaciones según el Código Civil Federal "Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación" (Artículo 2670, 2021); de la misma forma, en el Estado de Puebla se establece que "La asociación civil se constituye mediante un acto jurídico, por el cual se reúnen de manera que no sea enteramente transitoria, dos o más personas, para realizar un fin posible, lícito y común y que no tenga carácter preponderantemente económico" (Código Civil para el Estado Libre y Soberano de Puebla, Artículo 184, 2021).

En este sentido se puede definir a la asociación civil como una organización "conformada por un grupo de individuos unidos por un tiempo definido, para realizar un fin común, siempre y cuando sea lícito y no tenga un carácter primordialmente económico" (Carrillo et. al., 2019, p. 12).

De esta definición se distinguen tres características primordiales como indica Castañeda (2013):

- No tienen fines de lucro, por lo que obtienen ingresos por prestación de servicios o por donaciones.
- Sus socios no tienen obligación de aportar recursos propios.
- Pueden tener beneficios fiscales para no ser contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta.

Adicional a estas características, de las disposiciones de los códigos civiles se puede considerar como características adicionales que:

- Los fines para los que se constituyan deben ser lícitos.
- Su duración será por el tiempo por el que realicen el fin para el que fueron constituidas.

En lo que respecta a los fines lucrativos de las Asociaciones Civiles, Verduzco (2003) considera que la afirmación de que sus fines no deben ser preponderantemente económicos resulta ambigua, ya que da lugar a que bajo esta figura se registren asociaciones de distinta índole que no sean estrictamente no lucrativas, además de que muchas organizaciones se constituyan bajo esta figura dada la flexibilidad, amplitud y autonomía para la organización y desempeño de actividades que ofrece. A pesar de la ambigüedad señalada, en caso de tener actividades que se consideren lucrativas, la ley del Impuesto Sobre la Renta considera los supuestos en que estas organizaciones estén sujetas al pago de dicho impuesto, al igual que los casos en que no son contribuyentes del ISR, mismos que se mencionarán en el marco fiscal de las OSC.

Sobre las aportaciones de los asociados, Domínguez y Reséndiz (2021) señalan que en las disposiciones oficiales no se habla de la existencia de bienes para la existencia de las asociaciones, ya que los fines de las mismas pueden cumplirse con el esfuerzo de quienes las conforman sin que esto requiera de aportaciones económicas o de bienes. Sin embargo, esto no significa que las Asociaciones no puedan contar con un patrimonio propio, sino que tiene que sujetarse a los fines para los que fueron constituidas como ya se señaló en el capítulo II.

Por último, en cuanto a su duración al afirmar que no es enteramente transitoria se entiende que debe tener permanencia o duración, ya que en caso contrario no se consideraría como una asociación sino como una simple reunión, además de que la ley no limita su duración, la cual puede referirse a un tiempo

estipulado por los miembros o a una serie de actos que una vez cumplidos, significarán la extinción de la asociación (Domínguez y Reséndiz, 2021).

2.3 NORMATIVIDAD DE LAS OSC EN MÉXICO

Aunque el término de OSC sirve para englobar tanto organizaciones sin una figura legal formal como entidades legalmente constituidas, para describir las problemáticas de las OSC que derivan de las normativas que las regulan, se revisará de manera general el marco legal concerniente a aquellas que se constituyen legalmente.

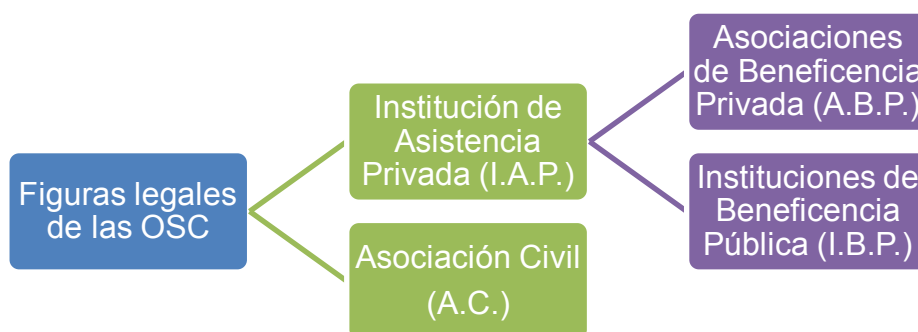
2.3.1 Marco legal de las OSC en México

En México las figuras jurídicas que pueden adoptar las OSC y que se representan en el diagrama 2.1. son:

- Asociación Civil (A.C.): conjunto de individuos que se agrupan con un fin común que no se considere ilegal y sin carácter preponderantemente económico (Fonseca, 2015).
- Institución de Asistencia Privada (I.A.P.): son "entidades jurídicas que con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro"(Gobierno de México, 2015).
- Instituciones de Beneficencia Privada (I.B.P.): entidades con personalidad jurídica y patrimonio propios con fines no lucrativos de utilidad pública y reconocidas por el gobierno como auxiliares de la administración pública para cumplir con los fines de asistencia social con fines humanitarios (Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, 2006, citada en Fonseca, 2015).
- Asociaciones de Beneficencia Privada (A.B.P.): son entidades legales que los particulares crean con una finalidad pública no lucrativa y que el Estado

reconoce como auxiliares de asistencia social capaces de poseer un patrimonio propio. Sus fines son de índole humanitaria, cultural, educativa o de mejoramiento físico-mental (Ley de Instituciones y Asociaciones de Beneficencia Privada del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2006, citada en Fonseca, 2015).

Diagrama 2.1. *Figuras legales que puede adoptar una OSC en México.*



Fuente: Elaboración propia con información de Loera E. y Loera T., 2019 y Castañeda, 2013.

Aunque algunos autores consideran la figura jurídica de la Sociedad Civil (S.C.) como una de las figuras que pueden adoptar las entidades no lucrativas, en este trabajo no se consideran, dado que por su definición al constituirse como SC "los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, **de carácter preponderantemente económico**, pero que no constituya una especulación comercial (Código Civil Federal, Artículo 2688,2021), lo que implica que aunque puedan realizar actividades no lucrativas, éstas no serán el objeto primordial de sus actividades.

Una vez establecidas las figuras legales que pueden adoptar las OSC, se revisará de manera general las normatividades que definen y regulan de manera general a nivel federal y estatal este tipo de organizaciones en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. *Normatividad de las OSC.*

Figura jurídica	Norma Federal	Norma Estatal	Contenido
Asociación Civil	Código Civil federal Artículos 2670-2688	Código Civil Para el Estado Libre y Soberano de Puebla Artículos 184-212	Definición y formas de gobierno
Instituciones de Asistencia Privada	Código Civil federal Artículo 2687	Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Estado Libre y Soberano de Puebla	Disposiciones específicas para la figura jurídica
Asociaciones Civiles e Instituciones de Asistencia Privada	Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil	Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil para el Estado de Puebla	Disposiciones para ser sujeto de fomento por parte de la Administración pública
Asociaciones Civiles e Instituciones de Asistencia Privada que reciben donativos	Ley de Prevención e Identificación de Operaciones con recursos de Procedencia Ilícita (o Ley Anti-Lavado)		Establece las obligaciones de identificación de donantes y emisión de avisos por parte de las OSC cuando los montos alcanzan lo

			establecido por la misma Ley, independientemente de si están autorizadas o no para recibir donativos en términos de la ley del ISR.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia con información de Gobierno del Estado de Puebla, 2021, Cámara de Diputados, 2021 y Carrillo, Robles, M. Tapia y A. Tapia, 2019.

2.3.2 Marco fiscal de las OSC en México

Uno de los retos para las OSC, es la obtención y uso de recursos derivados de las disposiciones fiscales, por lo que se presenta una breve revisión de las disposiciones fiscales a las que puede sujetarse y que impactan en su operación.

Se pueden distinguir dos tipos de regulación fiscal para las OSC, las que cuentan con autorización para recibir donativos que tributan en el Título III de la Ley del ISR, y las que no tienen autorización y cuyos ingresos se consideran gravables por lo que tributan en el título II de la Ley del ISR con las obligaciones fiscales dispuestas en dicha ley. Esta distinción surge con la reforma fiscal del año 2014, donde se incluían dentro de las personas morales con fines no lucrativos a las organizaciones dedicadas a la enseñanza con reconocimiento de validez de estudios que estuvieran autorizadas para obtener ingresos por donativos deducibles, así como la condicionante de que aquellas que no fueran donatarias autorizadas tributarían en el Título II a partir de enero de 2014 (Domínguez y Reséndiz, 2021). En la tabla 2.2. se agrupan los tipos de Asociaciones según el régimen en el que deben tributar:

Tabla 2.2. *Clasificación de las OSC según su régimen Fiscal.*

Título II Régimen General de las Personas Morales	Título III Personas Morales con Fines no lucrativos
• Asociaciones Civiles que se dedican a la enseñanza sin autorización o reconocimiento de validez de estudios de la S.E.P. • Asociaciones Civiles dedicadas a la enseñanza con autorización o reconocimiento de validez de estudios de la S.E.P. que no cuenten con autorización para recibir donativos deducibles. • Cualquier otra Asociación Civil que no esté incluida en el Título III.	• Asociaciones Civiles que administren en forma descentralizada los distritos o unidades de riego, previa la concesión y permiso respectivo. • Instituciones de asistencia o de beneficencia, sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos en los términos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) en su artículo 79.

Fuente: elaboración propia con información de Domínguez y Reséndiz, 2021 y Ley del ISR, 2021.

Con respecto a las OSC que tributan según el Título III, estas requieren presentar una solicitud para obtener la autorización para recibir donativos deducibles del ISR, misma que tiene vigencia de un año, y una vez que la han recibido, adquieren ciertas obligaciones establecidas en la ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento para mantener la autorización.

La misma distinción en lo referente a gravámenes fiscales para las OSC según sus fines en términos de cero o no donataria autorizada se traslada al Impuesto al Valor Agregado (IVA), como señalan Díaz y Ruiz (2020) basta con que este tipo de organizaciones realice alguno de los actos o actividades gravados por la ley para estar obligados al pago de dicho impuesto, estos actos y actividades son:

1. Enajenación de bienes.

2. Prestación de servicios independientes.
3. Otorgar e uso o goce temporal de bienes.
4. Importación y exportación de bienes o servicios.

De esta forma, las OSC que realicen estos actos o actividades deberán calcular y trasladar el impuesto en términos de la ley del IVA, teniendo las donatarias autorizadas como ventaja con respecto a otras organizaciones la exención del gravamen de este impuesto por la enajenación de bienes, prestación de servicios, y el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes, así como por la importación de bienes donados por personas que residan en el extranjero (Díaz y Ruiz, 2020), lo que representa una ventaja en cuanto a que pueden disponer del uso de sus recursos económicos sin considerar dichos gravámenes.

Del marco fiscal de las OSC podemos identificar que mientras aquellas que no cuentan con autorización tienen la ventaja de poder obtener recursos de fuentes más diversas y hacer uso de sus recursos sin limitaciones que pongan en riesgo su estatus fiscal, están obligadas al pago de impuestos, lo que implica que al momento de realizar sus presupuestos operativos y de proyectos, deben contemplar estos gravámenes; por otro lado, mientras que las donatarias tienen ventajas fiscales, la obtención y uso de los recursos deben ejecutarse cuidadosamente, ya que de no cumplir con las disposiciones fiscales que las regulan, pueden perder su autorización y en consecuencia perder su patrimonio.

2.3.3 Marco legal de las Asociaciones Civiles

Como ya se revisó, las A. C. están sujetas a las disposiciones del Código Civil, por lo que resulta pertinente revisar las principales disposiciones legales que rigen a estas entidades. Dado que el presente trabajo se enfocará en una A.C. del municipio de Puebla, se estudiarán las disposiciones que corresponden al Estado de Puebla.

Para considerar constituida una A.C. debe realizarse un acto jurídico, y este debe constar en escritura pública que debe registrarse, al igual que sus estatutos, en el Registro Público (Código Civil para el Estado de Puebla, artículo 186, 2021). Esta formalidad da certeza jurídica a la organización, y con ello sus asociados adquieren derechos y obligaciones según lo estipule la normatividad vigente.

La escritura de la asociación debe contener:

- Datos de los asociados.
- Denominación de la asociación.
- Objeto social para el cual fue constituida.
- Los bienes que integran el patrimonio de la asociación.
- El domicilio de la asociación.
- Si la administración estará a cargo de un director o de un consejo de directores.
- Cláusulas sobre las facultades del director o consejo de directores, así como de los actos de dominio que competan a la asamblea general de la asociación, así como sus facultades.
- La duración de la asociación ya sea determinada o indeterminada (Código Civil para el Estado de Puebla, 2021).

Al elaborar el acta constitutiva, es importante diferenciar la misión del objeto social de la asociación, mientras que la misión establece el fin de la organización, no es estática y sirve como guía al trabajo de la asociación, el objeto legal le da marco legal a los objetivos que desempeñará la organización (Carrillo et. al., 2019).

En lo que respecta al patrimonio, se debe considerar que está integrado por los bienes y recursos que hayan sido aportados, ya sea por los asociados o por terceros, sus rendimientos, lo que resulte de las operaciones de la asociación y de manera general, cualquier bien que se destine a llevar a cabo el objeto social de la organización (Domínguez y Reséndiz, 2021), en este aspecto, es importante considerar que al momento de estipular en el acta constitutiva de la A.C. la cláusula

sobre su patrimonio, hay que tomar en cuenta las disposiciones particulares en materia fiscal sobre el uso exclusivo del patrimonio de la organización para sus fines, así como la cláusula específica del destino del patrimonio al momento de su disolución si la organización deseara en algún momento presentar una solicitud para recibir donativos según lo estipulado en la ley del ISR.

Otro aspecto relevante del marco jurídico de las A.C. son los órganos de gobierno. Las asociaciones están encabezadas por la asamblea general que deberá reunirse de manera periódica para la toma de decisiones sobre la asociación, admisión y exclusión de asociados, y para el nombramiento de la dirección de la asociación, que como ya se mencionó, podrá estar a cargo de una persona o de un consejo de directores; quienes participen en esta asamblea tienen voz y voto y deberán encargarse de que la misión de la organización se lleve a cabo (Carrillo et. al., 2019).

Por último, las disposiciones del código civil para el Estado de Puebla (2021) sobre la extinción de las A. C. señalan que éstas terminan en los siguientes supuestos:

- Por acuerdo de la asamblea general.
- Porque se termine el plazo especificado para su duración o porque el objeto para el que fueron creadas ya fue conseguido.
- Porque ya no es posible física o legalmente posible que se alcance el fin para el que fueron creadas.
- Por resolución de una autoridad competente.

Cabe mencionar que aunque estas disposiciones rigen de manera general a las asociaciones civiles, en algunos casos tienen que sujetarse a normativas específicas según su objeto social, como las escuelas que se constituyen como Asociaciones Civiles, ya que como señalan Domínguez y Reséndiz (2021) aunque las disposiciones legales para la impartición de la educación por particulares no

especifica una figura jurídica para tales efectos, la Asociación Civil es la figura que más comúnmente adoptan las instituciones educativas particulares, por lo que quedan sujetas de manera adicional a la normatividad relativa a la educación en México.

También se da el caso de que algunas asociaciones cuentan con una regulación independiente por el tipo de actividades que realizan, es el caso de las instituciones de asistencia privada, que como ya se especificó en la normatividad general, están reguladas por las leyes específicas para este tipo de organizaciones según el Estado en que se encuentren, y las asociaciones religiosas, que como constituyen un tipo especial de personas morales, cuentan con un reconocimiento constitucional y una regulación específica en la Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público (Domínguez y Reséndiz, 2021). Dado que este tipo de organizaciones cuentan con una normatividad específica distinta a la de las Asociaciones Civiles en general, únicamente se hace referencia a ellas, dado que su marco fiscal puede coincidir en ocasiones con el del resto de las Asociaciones Civiles como ya se mencionó en el apartado anterior.

Las normatividades generales y fiscales a las que se sujetan las OSC en general y las A.C. en particular pueden representar problemáticas para las organizaciones sin fines de lucro, éstas y las demás problemáticas que se les presentan se describen a continuación.

2.4 PROBLEMÁTICAS DE LAS OSC

Si bien las OSC surgen de la organización colectiva producto de las fallas del Estado y el mercado, este tipo de entidades no están exentas de sus propias problemáticas resultados de las condiciones en las que operan y que debilitan su capacidad de operar en condiciones óptimas. Como mencionan Girado y Mochi

(2012) estas debilidades condicionan a las OSC para alcanzar metas de eficiencia, continuidad a largo plazo, transparencia, entre otras, y son diversas, como la incertidumbre sobre sus formas de financiamiento que condicionan su supervivencia y capacidad de realizar proyectos; el protagonismo de los fundadores que no permiten la toma democrática de decisiones; la poca o nula inversión para la profesionalización del equipo operativo; la forma de incorporar mecanismos de rendición de cuentas etc.

Chávez y Gonzáles (2018) recuperan la categorización de estas y otras problemáticas del también llamado tercer sector, según lo establecido por Salamon y Topler:

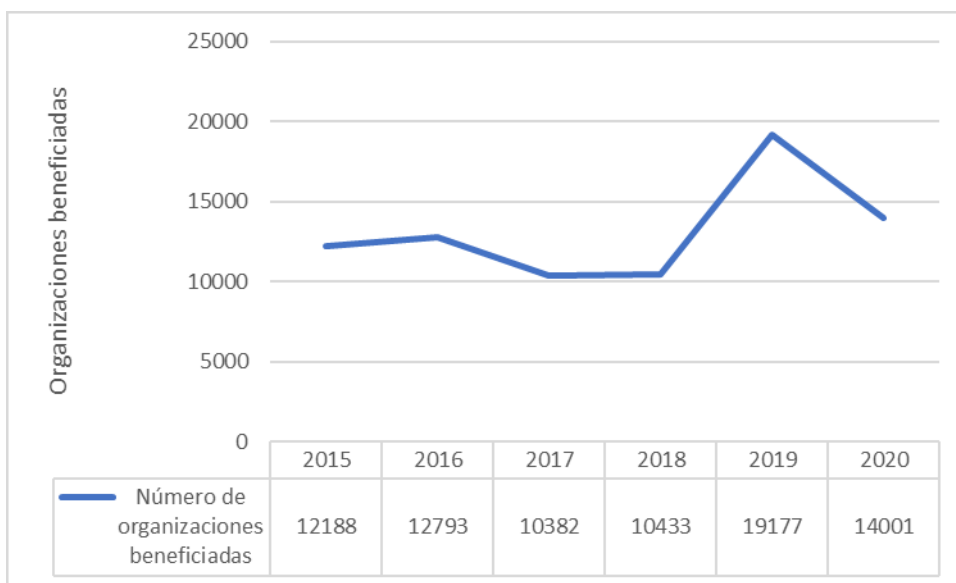
- Insuficiencia filantrópica: en muchas ocasiones, las OSC no cuentan con los recursos financieros que se requieren para cubrir sus gastos operativos, programas sustantivos y gastos administrativos.
- Particularismo filantrópico: las OSC y sus donantes se encuentran focalizados en determinadas zonas geográficas o en grupos sociales específicos, lo que provoca que se excluya a otros, generando una disparidad en la manera en que se distribuyen los bienes y servicios y que impactan a mediano y largo plazo.
- Paternalismo filantrópico: las OSC a veces no diferencian entre los derechos y privilegios de sus beneficiarios, lo que muchas veces no permite que estos adquieran su propio poder y autoestima.
- Acción filantrópica: la falta de profesionalización de las OSC provoca que no sean capaces de identificar las causas y efectos de problemáticas complejas, y que en consecuencia no den respuestas en el mismo sentido.

Son particularmente las problemáticas de insuficiencia filantrópica y de acción filantrópica las que impactan en la operación de las OSC, la primera ya que requiere de estrategias para la obtención de recursos, así como el adecuado manejo de los mismos, y la segunda porque la falta de profesionalización impacta de manera externa al no dar resultados completos a las problemáticas que abordan y

de manera interna ya que también dificulta la resolución de problemáticas complejas al interior de dichas organizaciones.

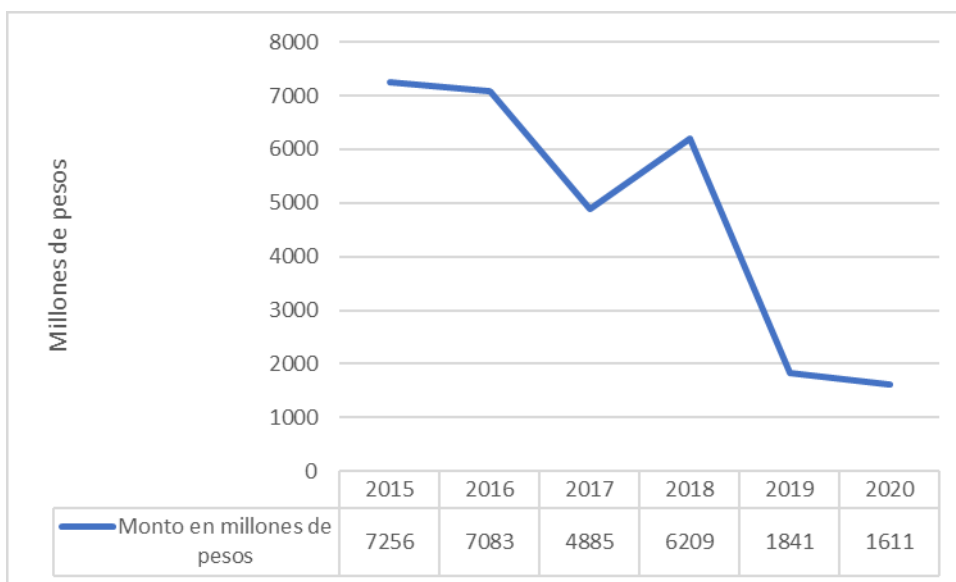
La falta de recursos financieros para operar y atender las necesidades internas de las OSC tiene un origen multifactorial, partiendo de la normatividad que regula a las organizaciones al constituirse, un ejemplo es el acceso de estas organizaciones a los recursos gubernamentales, cuestión que está regulada en el ámbito federal por la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), que tiene por objeto fomentar las actividades de las OSC, establecer las bases sobre las que la Administración Pública Federal cumplirá con tal fin, establecer los derechos y obligaciones de las OSC para poder ser objeto de fomento de sus actividades y favorecer la coordinación de los distintas dependencias y entidades de gobierno federal y las OSC en lo relativo a las actividades a las que se refiere la citada ley (LFFAROSC, 2018). La asignación de este tipo de apoyos se ha modificado especialmente en el ámbito federal. A pesar de que la LFFAROSC establece las condiciones para que las OSC reciban fomento para sus actividades por parte de la Administración Pública Federal, en los últimos años este tipo de apoyos ha ido decreciendo, siendo 2019 un punto crítico, ya que a pesar de que en ese año hubo un mayor número de OSC beneficiadas con respecto a años anteriores como se puede visualizar en la gráfica número 2.1, en términos económicos significó una disminución de casi 4,400 millones de pesos con respecto a 2018 y que ya tenía una tendencia a la baja en años anteriores como se puede apreciar en la gráfica número 2.2. Dicha disminución de recursos fue resultado de una política pública que busca canalizar directamente los recursos públicos a los beneficiarios de los programas de asistencia que operaban por medio de las OSC.

Gráfica 2.1. OSC que recibieron fomento para sus actividades por parte de la Administración Pública Federal de 2015 a 2020.



Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2016,2017,2018,2019,2020,2021.

Gráfica 2.2. Monto otorgado por la Administración Pública Federal de 2015 a 2020 para el fomento de actividades de las OSC en Millones de pesos.



Fuente: Elaboración propia con información de SHCP, 2016,2017,2018,2019,2020,2021.

Estas y otras limitaciones para obtener financiamiento y gestionar los recursos impacta directamente en la profesionalización de las OSC, Girado y Mochi (2012) identifican que la disponibilidad financiera es el factor primordial sobre el que se decide incorporar trabajadores remunerados, y que los que ya están incorporados en el sector no lucrativo se encuentran en desventaja por las remuneraciones bajas, falta de prestaciones sociales y que la continuidad de su trabajo depende de que se asignen recursos a proyectos específicos y a las posibilidades de financiamiento de las organizaciones.

Es posible concluir entonces, que el hacer un uso eficiente de los recursos económicos y el talento humano son los principales retos de las OSC, en este sentido Canyelles (2007) considera que el reto más importante que se tiene que enfrentar en las entidades no lucrativas es la gestión del cambio, es decir, cómo permitir que las organizaciones sean más adaptativas, más flexibles y orientadas a la estrategia.

Como se ha mencionado, la planeación estratégica permite establecer el camino de las organizaciones hacia sus objetivos de largo plazo, contemplando que las condiciones en las que las organizaciones se desempeñan son variables, por lo que resulta de gran utilidad para brindar a las OSC de una herramienta que permita visualizar el camino hacia sus fines pero que también permita realizar las adaptaciones que sean necesarias sin perder el rumbo trazado.

2.4.1 Problemáticas derivadas de la pandemia de COVID-19 en las OSC

Adicional a las problemáticas anteriormente descritas, en 30 de enero de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la epidemia de la enfermedad COVID-19 como una emergencia de salud preocupante a nivel internacional, y el 11 de marzo de 2021 se declaraba que la pandemia se había extendido por todo el mundo afectando a una gran cantidad de personas,

caracterizándose entonces como una pandemia (Organización Panamericana de la Salud, 2021). Esta situación provocó distintas medidas para contener su propagación entre las que se incluyeron la disminución de las actividades económicas, lo cual afectó a la economía de manera general y de manera particular a las OSC.

El Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI) compiló en su Compendio Estadístico del sector no lucrativo 2021 las principales problemáticas a las que se enfrentó este sector derivado de la pandemia, que fueron recopiladas por cuatro organizaciones entre marzo y julio de 2020, entre las cuales según el CEMEFI (2021) destacan:

- Disminución de recursos para operar y cancelación de donativos
- Disminución del número de voluntarios, recortes y/o disminución de personal
- Cancelación de programas para atender a sus beneficiarios
- Cambios en los mecanismos de sostenibilidad, modelos o metodologías de trabajo o cambios en los programas y servicios que ofrecen

En lo referente al personal, el INEGI (2021) señala que el número de puestos de trabajo totales en el sector no lucrativo disminuyó un 9.3% en comparación a 2019, mientras que el voluntariado tuvo una disminución del 19.7% respecto a 2019, de este porcentaje los hombres redujeron su participación en un 10.3% y las mujeres en 30.9%.

De lo anterior es posible observar que las OSC se vieron afectadas a nivel interno a nivel económico y operativo, lo que implicó una reestructuración en sus modelos de trabajo, así como afectaciones a los grupos a los que atienden, haciendo evidente la importancia de contar con herramientas de planeación para poder realizar los ajustes necesarios en sus actividades en todos los niveles para poder mitigar las múltiples afectaciones que se les presentaron.

Dado que como se describió anteriormente, las OSC comprenden distintos tipos de organizaciones, el presente trabajo se enfocará en una de las figuras jurídicas que pueden adoptar: las Asociaciones Civiles (A.C.). En el siguiente subtema se revisan los puntos relevantes para su estudio en lo referente a la planeación estratégica.

2.5 GESTIÓN Y PLANEACIÓN EN LAS ASOCIACIONES CIVILES

Las cuestiones que se han revisado con respecto a las condiciones de operación y los marcos jurídicos y fiscales en que se desempeñan las A.C. hacen evidente que la gestión de este tipo de organizaciones presenta distintos retos.

Aunque por definición la gestión es la "acción y efecto de administrar" (Real Academia Española, 2020), el concepto se ha ido desarrollando, y aunque las definiciones que se han ido construyendo siguen haciendo referencia a las actividades de la administración, se extiende a una cuestión más amplia, así "se relaciona con la acción dentro de las organizaciones que permite establecer las directrices que las conducen a un estado superior de acuerdo con su identidad, fines y propósitos" (López y Mariño, 2010, p. 78), de esta concepción se desprende que la gestión implica contemplar la visión de las organizaciones y actuar en consecuencia para que estas logren sus fines, en este aspecto se liga estrechamente con la planeación estratégica, ya que

la gestión permite proyectar la organización con los componentes que el entorno le ofrece, apoyándose para ello con la estrategia...porque permite establecer el camino para construir el futuro de la organización. La gestión no solamente se centra en el manejo de lo interno, sino también de los elementos determinantes del entorno. Así la gestión cumple una función de articulación entre la organización y los demás sistemas del medio y asume

la labor de proyección de la organización, para lo cual debe estar en contacto con las variables externas (López y Mariño, 2010, p. 79).

Gestionar una A.C. entonces requiere hacer una revisión de los fines de la organización y sus condiciones internas y externas para establecer una ruta que permita que alcance sus fines.

A continuación, se hará una revisión de las problemáticas generales en cuanto a la gestión y en particular las cuestiones referentes a la importancia de la planeación en este tipo de entidades.

2.5.1 Problemáticas en el ámbito de la gestión de las Asociaciones Civiles

De Asís et. al. (2002) consideran que la gestión de una entidad sin ánimo de lucro, exige responsabilidad, ya que los recursos con los que cuenta una organización de este tipo deben optimizarse para que ésta pueda lograr el fin para el que fue constituida, además que quienes gestionan sus recursos tienen un compromiso con los socios y entidades que depositan su confianza en ellas, pero primordialmente con las personas que requieren de sus productos o servicios y que se podrían ver en dificultades en caso de que este tipo de organizaciones desaparecieran. Al ser entidades sin ánimo de lucro, las A.C. requieren de gestionar correctamente sus recursos materiales, económicos y de talento humano para seguir subsistiendo y cumpliendo con el objeto para el que fueron creadas, en un ambiente que no siempre les es favorecedor.

Conocer las problemáticas específicas de la gestión de este tipo de organizaciones en el marco de la investigación administrativa no es una tarea fácil, Castañeda (2013) señala que, aunque las OSC en general han ido cobrando mayor importancia en México, la administración ha tenido una escasa aproximación a estas como objeto de estudio, ya que se ha enfocado en los sectores empresariales y

gubernamentales, desatendiendo al sector no lucrativo que ha incrementado su relevancia. E. Loera y T. Loera (2019) concuerdan que el sector no lucrativo es un tema poco trabajado a nivel académico, especialmente en Latinoamérica.

A pesar de que el estudio de estas entidades por parte de la administración no ha sido el suficiente, Castañeda (2013) comparte los resultados del informe Tides Center Whitepaper (2006) respecto a los aspectos administrativos de las Instituciones sin fines de lucro en México, Costa Rica y el Salvador:

- a) **Planeación:** la mayoría no cuenta con una planeación estratégica, y cuando se cuenta con este tipo de procesos se limitan al establecimiento de objetivos, estrategias y procedimientos, a solicitud de algún donante.
- b) **Organización interna:** la mayoría de las organizaciones no cuentan con una estructura clara de asignación de roles y responsabilidades, y por lo tanto no cuentan con manuales donde se especifiquen dichas funciones.
- c) **Recursos humanos:** el talento humano no se selecciona de forma adecuada, ya que derivado del punto anterior no se cuenta con una descripción de puestos, además no se cuenta con evaluación ni programas de capacitación. Otra problemática importante es el alto nivel de rotación derivado de los salarios bajos.
- d) **Administración:** las organizaciones que cuentan con un consejo administrativo tienen una discordancia entre el elemento administrativo y el de la toma de decisiones dado que el consejo se queda al margen de la toma de decisiones.
- e) **Monitoreo y evaluación:** las decisiones de este tipo de organizaciones se toman generalmente de manera contingente y emergente.

A partir de los aspectos anteriores, es posible concluir que es necesario que las OSC en general y las A.C. en particular atiendan los aspectos de gestión de sus recursos para que estos se realicen de una manera más estructurada y formal. Se identifica que "dichas organizaciones tienen diferentes áreas de oportunidad, destacando principalmente la necesidad de profesionalización para poder

fortalecerse, esto con la finalidad de que su impacto social sea mayor y que su labor sea sustentable en el largo plazo" (Caldera, Ortega y Sánchez, 2017, p. 338).

Considerando que de acuerdo con una revisión realizada por Alternativas y Capacidades A.C. (2019) las Asociaciones Civiles son las figuras jurídicas más comunes de las entidades no lucrativas en México, con casi 94% del total, es posible asumir que las OSC que se hayan constituido bajo esta figura legal se enfrentarán a las problemáticas ya mencionadas.

Por lo señalado anteriormente, es pertinente enfocarse en estudiar las problemáticas que presenta la gestión de estas organizaciones y las soluciones que la planeación estratégica puede brindarles.

2.5.2 Importancia de la planeación estratégica para lograr la visión organizacional de las Asociaciones Civiles

Como se especificó en el capítulo I, dos elementos fundamentales dentro de las organizaciones que hay que considerar para el proceso de planeación estratégica son la misión y la visión, mientras que la misión representa la razón de ser de las organizaciones, la visión representa el futuro al que la organización desea llegar, además, ésta debe considerar a sus grupos de interés, como señalan Chiavenato y Saphiro (2017) alinear la visión con los intereses de estos grupos le facilitará cumplir sus propósitos y puede lograrse si:

1. La dirección de sus actividades se enfoca a sus grupos de interés
2. Describe el estado futuro ideal de la organización
3. Motiva a los grupos de interés involucrados al volverse compartida
4. Provee de un enfoque para las actividades de la organización
5. Inspira a las personas a trabajar hacia el cumplimiento de los objetivos

Lo descrito anteriormente es relevante para las OSC en general y para las Asociaciones Civiles en particular, dado que se constituyen con el fin de resolver determinadas problemáticas o cubrir necesidades, por lo que no deben perder de vista el objetivo que su visión representa al enfrentarse a las problemáticas que se han descrito en el punto 4 de este capítulo y considerando también que como se señaló en el punto 2.3.3 uno de los motivos para su terminación es haber conseguido el fin para el que fueron creadas, lo que debe guiar y a la vez delimitar sus acciones.

Al igual que en cualquier otro tipo de organización, para las Asociaciones Civiles, la planeación estratégica representa una herramienta que permite establecer el rumbo de sus acciones para alcanzar los objetivos a largo plazo que quiera alcanzar, esto dentro de un marco jurídico y legal que requiere que sus fines no sean preponderantemente económicos y que sus recursos se destinen a los fines para los que fueron creadas. Como Canyelles (2007) afirma, es crítico que tanto las organizaciones que buscan obtener un beneficio económico como las que están en busca de un beneficio social comprendan la manera de generar valor para la sociedad y sepa gestionar esa capacidad con una visión que permita crear valor en el futuro, por lo que es indispensable que las organizaciones que están al servicio de la sociedad se doten de herramientas de gestión que les permitan enfrentarse a los retos del futuro. Una herramienta fundamental para este propósito es la planeación estratégica.

Al tratarse de organizaciones que surgen de personas que comparten un interés común, muchas veces las decisiones de estas organizaciones no se toman de manera planeada, sino que surgen con la inmediatez de las necesidades que tengan, esto impacta en su existencia a largo plazo, ya que el alcanzar los fines de una A.C. debe lograrse por medio de un camino bien trazado, Canyelles (2007) señala que muchas veces la inmediatez en el activismo no tiene un impacto en la sociedad, por lo que las acciones de las organizaciones con fines sociales deben

realizarse de manera continua y planificada, alineando los activos de la entidad en una misma dirección que permita la creación de valor a largo plazo. De esta forma, encaminar todos los elementos de las A.C. mediante un plan estratégico puede permitir que las acciones se realicen contemplando los fines a largo plazo que se vean representados en su visión, pero con la flexibilidad que requiere un ambiente que cambia constantemente.

2.5.3 Situación de las OSC y las A.C. del Municipio de Puebla en el ámbito de la planeación

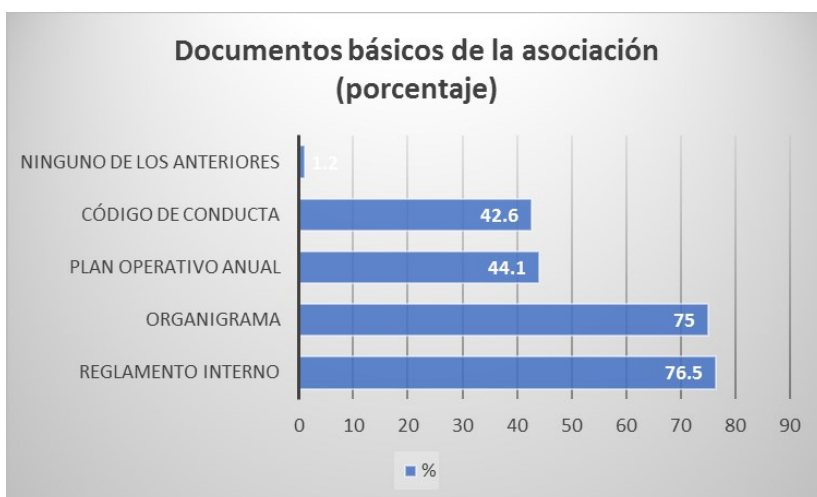
Pera definir a las OSC del municipio de Puebla de una manera más precisa, Fonseca (2015) estudió a 314 OSC activas y beneficiarias de algún programa social en el municipio de Puebla, en las cuales identificó lo siguiente:

- La mayoría de las OSC encuestadas estaban inscritas en el Registro Federal de las OSC.
- 51.5% de sus integrantes son mujeres y 48.5% hombres con un promedio de edad de 42.5 años, de los cuales 46.3% eran empleadas de las OSC, mientras que 31.3% ejercían su profesión de manera independiente. Su escolaridad era principalmente licenciatura con un 64.2%, seguido de un 13.4% con maestría.
- La fuente principal de financiamiento de las OSC encuestadas eran recursos autogenerados con un 44.2% del total, seguido de programas sociales federales con un 32.6%.
- Sobre su profesionalización se identificó que del 76.5% de las OSC que habían buscado profesionalizarse 46.2% había tomado cursos, siendo la primordial fuente del total de las capacitaciones las brindadas por el gobierno con un 73.1%.

De las variables estudiadas por Fonseca (2015), la más relevante para identificar las cuestiones de gestión en las OSC es la de gobierno y liderazgo internos, en donde describe que en la mayoría de las organizaciones (91.2%)

contaba con una forma de organización interna en forma de estructura orgánica, y que la frecuencia en que se presentaban los documentos básicos para este tipo de organizaciones era la que se presenta en la gráfica 2.3.:

Gráfica 2.3. *Documentos básicos de la asociación.*



Fuente: Fonseca, 2015, p.111.

De lo anterior se deduce que no existía una planeación formal en el trabajo, ya que el plan operativo anual era usado por menos de la mitad de las asociaciones, se considera relevante que no existieran objetivos establecidos en un plan operativo anual dado que es un periodo que se considera como la unidad básica o mínima para que una organización desarrolle sus actividades (Fonseca, 2015).

Aunque no se cuenta con datos específicos sobre cómo se realiza la planeación estratégica en las entidades no lucrativas en el municipio de Puebla, existe un referente de la situación de las OSC en lo que se refiere a este tipo de planeación a nivel estatal en el diagnóstico realizado por Caldera et. al. (2017) en Guanajuato, encontrando los siguientes resultados en una muestra de 86 OSC:

- 92% de las OSC contaban con misión y visión contra 8% que no contaban con estos elementos.
- Sólo 22% de las organizaciones contaba con un plan anual o un plan operativo.

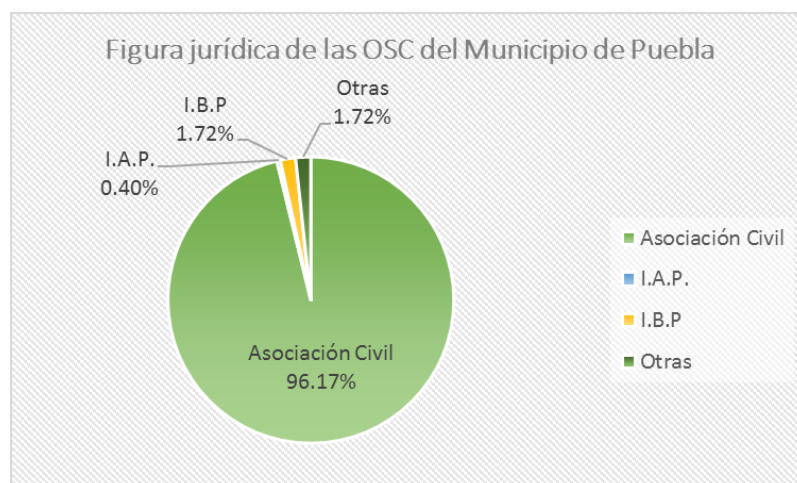
- 69% de las OSC del diagnóstico realizaban el análisis FODA, mientras que 31% no realizaba un análisis de la situación de su OSC.
- 73% de las OSC dan seguimiento a sus programas, a través principalmente de evaluaciones periódicas.

De estos resultados concluyen que, aunque las OSC llevan a cabo aspectos clave del proceso administrativo de la planeación, se debe fortalecer el aspecto de la documentación y la sistematización de los mismos (Caldera et. al., 2017).

Con la información proporcionada por Caldera et. al. y Fonseca, es posible deducir que las OSC en su mayoría no llevan a cabo un proceso de planeación a nivel operativo a pesar de que cuenten con una estructura orgánica o una identidad definida con una misión o una visión.

Si se considera que de la misma forma que la A.C. es la figura predominante a nivel nacional, en el Estado de Puebla en el año 2010 el 93.3% del total de las OSC estaban constituidas bajo esa figura (Fonseca, 2015), y siendo 96.17% del total a nivel municipal en la actualidad (registro Federal de las OSC, 2021), como se puede visualizar en el gráfica 3.1., es posible asumir que además de presentar las problemáticas de las OSC que ya han sido detalladas, en específico, la falta de procesos de planeación es una situación que se presenta en el las A.C. del municipio.

Gráfica 3.1. *Figura jurídica de las OSC del Municipio de Puebla.*



Fuente: elaboración propia con información del Registro Federal de las OSC, 2021.

De ser así, un plan estratégico significaría un instrumento formal con información para resolver problemas operacionales en que las asociaciones pudieran apoyarse para tener claro el rumbo hacia su visión organizacional, y que serviría de base para que posteriormente se desarrollaran las planeaciones operativas necesarias para facilitar su gestión.

Una vez establecido lo anterior, en el siguiente capítulo se describirá lo referente al desarrollo de la investigación de campo.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se revisará la construcción del instrumento de recolección de información, la información recopilada de su aplicación, su análisis y el diagnóstico resultante.

3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de consultar fuentes secundarias como libros, tesis, revistas, artículos, publicaciones gubernamentales y de entidades no lucrativas, blogs y páginas web.

3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En la investigación se aplicó un estudio de caso mediante el uso de la técnica de la entrevista, con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de la investigación, así como para validar la información obtenida con las técnicas documentales. El instrumento se pilotó 5 veces antes de llegar a su versión definitiva.

Se justificó la elección de un estudio de caso ya que como señala Yin (1994) esta estrategia permite estudiar fenómenos contemporáneos en contextos de la vida real donde el investigador no tiene posibilidad de controlar los eventos, este método permite que el investigador identifique características relevantes y holísticas de un evento de la vida real como procesos organizativos y de gestión (Yin, 2009), por lo que resulta pertinente para analizar a una organización e identificar la información relevante para realizar una propuesta.

Se optó también un estudio de caso simple ya que éste puede representar un caso crítico para una teoría formulada para confirmarla, desafiarla o extenderla

y posteriormente determinar si dicha propuesta es correcta o si otro conjunto de propuestas teóricas sería más adecuado (Yin, 2009).

Como unidad de análisis se trabajó con una Asociación Civil ubicada en el municipio de Puebla ya que este municipio concentra la mayor cantidad de Asociaciones Civiles en el Estado (registro Federal de las OSC, 2021). Considerando que muchas asociaciones tienen un ciclo corto de vida y que según Calvillo (2009, como se citó en Fonseca, 2015) señala que sólo el 22% de este tipo de organizaciones llega a tener una antigüedad mayor a 20 años, se estudió una organización con 20 años de existencia, ya que se consideró valiosa la información que pudiera proporcionar una entidad con tal trayectoria y que además hubiera continuado activa a pesar de las problemáticas derivadas de la pandemia de Covid-19. Por último, la característica más importante de la entidad con la que se trabajó fue que no contara con un plan estratégico al momento de la entrevista, ya que eso permitió cumplir con el objetivo general del trabajo de investigación.

Para el desarrollo del estudio de caso se realizaron las actividades descritas en la tabla 3.1:

Tabla 3.1 *Cronograma de actividades*

Fecha	Actividad	Resultado
22 de noviembre de 2021	Primer contacto con la organización	Se contactó a la organización para agendar una llamada para presentar el proyecto y analizar la viabilidad de realizar el estudio de caso de la asociación. Se agendó

		con fecha del 24 de noviembre de 2021.
24 de noviembre de 2021	Llamada con el miembro del consejo directivo	Se describió el proyecto y se acordó realizarlo con la asociación. Se agendó la fecha para la realización de la entrevista para el día 30 de noviembre de 2021.
30 de noviembre de 2021	Entrevista	Se realizó mediante la plataforma Zoom en seguimiento a las medidas de prevención contra el contagio de COVID-19.

Fuente: elaboración propia

3.3. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se utilizó un formato de entrevista estructurada (Anexo 1), integrado por tres secciones: datos generales, estructura y toma de decisiones e información para el plan estratégico. La primera sección se integró por tres preguntas dicotómicas, cinco de opción múltiple y siete abiertas con la finalidad de conocer los datos generales de la organización. Para la segunda sección se incorporaron dos preguntas dicotómicas y dos de opción múltiple para identificar la estructura y la manera en que se toman las decisiones dentro de la asociación. Por último, la sección más amplia tuvo como objetivo recopilar los datos necesarios para la elaboración de la propuesta de plan estratégico, esta se integró por cuatro preguntas abiertas con sus respectivos subtemas y una tabla.

Para la sección referente a la información sobre la planeación estratégica, se adaptaron algunos cuestionarios sugeridos en las fuentes consultadas para el marco teórico: para la reseña histórica González y Rodríguez (2020), para las preguntas referentes a la misión organizacional a Laycock (1993, como se citó en Navajo, 2011), para la tabla de recopilación de información sobre los grupos de interés de la organización se utilizó como base la propuesta de Tearfund (2002, como se citó en Navajo, 2011), por último para el análisis FODA se adaptó el cuestionario propuesto por CIVUCUS (como se citó en Esquinca y Aguirre, 2013).

La información recopilada mediante el instrumento se evaluó mediante un análisis cualitativo de la misma.

3.3 ESTUDIO DE CASO: NO DEJARSE ES INCLUIRSE A.C., VIDA PLENA PUEBLA

A continuación, se presenta la información recopilada durante la entrevista realizada a un miembro del consejo directivo de No dejarse es incluirse A.C. (Anexo 2).

3.3.1 Antecedentes

No dejarse es incluirse A.C. (Vida Plena Puebla) cumplió 20 años de existencia en marzo 2021, surgió como respuesta a una agresión homofóbica por parte de la policía a una pareja que se besaba en la vía pública y que posteriormente fue discriminada en los servicios de salud bajo el argumento de que eran portadores del Virus de la Inmunodeficiencia Humana (VIH). De 2002 a 2010 operó como un colectivo de base comunitaria sin personalidad jurídica y en 2010 se constituyó como *No dejarse es incluirse A.C.* con la finalidad de poder acceder a financiamientos cuyo requisito era contar con una figura jurídica.

Aunque en origen sus principales beneficiarios fueron personas de la población lésbica, gay, transexual, travesti, transgénero e intersexual (LGBTI), y personas que viven con VIH, durante el paso del tiempo han incluido otros beneficiarios en sus proyectos, como el realizado con un banco de alimentos para dar despensas a personas sin recursos, donde se atendieron principalmente a mujeres, también han tenido como usuarias de sus servicios a mujeres con VIH que generalmente no se hacen visibles por las problemáticas que les rodean, y trabajadoras sexuales con la entrega de insumos de prevención contra el VIH.

3.3.2 Características, estructura y toma de decisiones

Como se mencionó anteriormente, la Asociación está constituida legalmente desde 2011, está registrada en el Registro Federal de las OSC, por lo que cuenta con Clave Única de Inscripción (CLUNI), no es donataria autorizada.

Su misión es:

La creación de espacios comunitarios para la capacitación, orientación, sensibilización, educación, fortalecimiento y difusión de los Derechos Humanos que contribuyan a erradicación de la homofobia, la discriminación por orientación o preferencia sexual y/o por VIH/SIDA, para elevar el bienestar y la calidad de vida en las poblaciones de hombres gays, hombres que tengan sexo con otros hombres, bisexuales, mujeres lesbianas, personas trans (transgénero, transexuales, travestis), e intersexuales (LGBTI).

Su visión es:

Que *No Dejarse es Incluirse* sea una organización autónoma y solidaria, conformada por un equipo de ciudadanas y ciudadanos profesionales de la

diversidad sexual que impulsa el desarrollo humano a través de acciones afirmativas de incidencia política y comunitaria para mejorar la convivencia social, pacífica que trascienda en el tiempo y en el espacio.

Sus valores son:

- *Pertenencia*
- *Autonomía*
- *Solidaridad*
- *Legitimidad*
- *Congruencia*
- *Tenacidad*
- *Integridad*
- *Empatía*

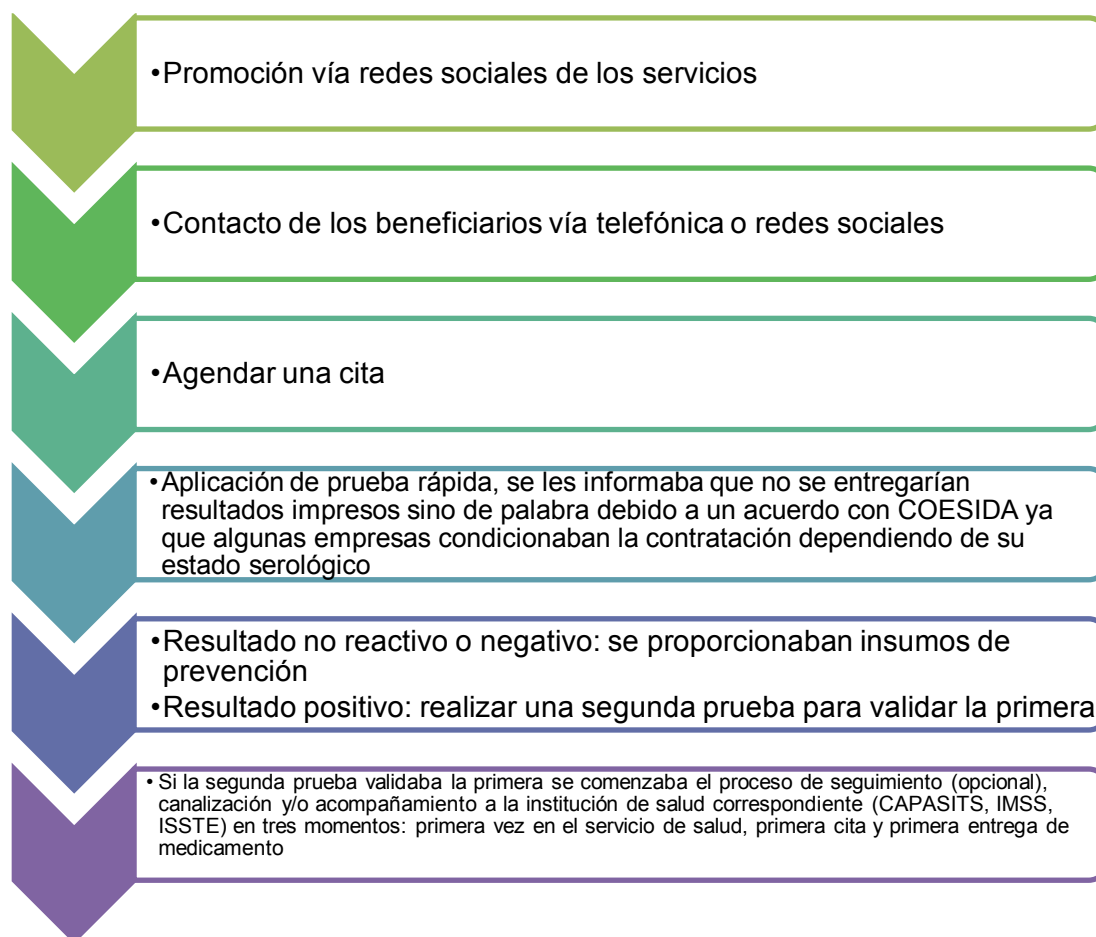
La organización está conformada actualmente por tres personas cuyo trabajo durante 2021 ha sido voluntario, pero ha llegado a contar hasta con 10 colaboradores. Todos los miembros actuales de la organización tienen como formación profesional una licenciatura y un miembro con un posgrado, todos con formación en el área de sociales y humanidades, por lo que ninguno cuenta con formación profesional en el área administrativa, sin embargo, el equipo ha desarrollado habilidades multidisciplinarias.

Las actividades que lleva a cabo la organización se dividen principalmente en dos vertientes: prevención y atención de VIH y derechos humanos de las poblaciones LGBTI, sin embargo, las acciones que realiza así como los servicios que presta se vieron disminuidos como consecuencia de las problemáticas derivadas de la pandemia de COVID-19, por lo que durante 2021 sus servicios se limitaron a la formación en temas LGBTI, esperando poder reanudar sus actividades en lo referente a VIH una vez que puedan contar con financiamiento para llevarlos a cabo. Antes de la pandemia, sus servicios y actividades eran muy extensas:

- En el tema de VIH actividades de prevención: entrega de insumos de prevención, detección temprana con pruebas rápidas, canalización y acompañamiento de personas diagnosticadas y procesos de incidencia institucional para ampliar la cobertura de los servicios de atención.
- En el tema LGBTI: construcción de una agenda colectiva con otras organizaciones como el Comité Orgullo Puebla, semana cultural, marcha LGBTI y servicios formativos de capacitación, formación de nuevos cuadros, incidencia política, documentación de violaciones de derechos humanos para personas LGBTI, y documentación de crímenes de odio y agresiones a personas LGBTI.

Para acceder a los servicios referentes a acompañamiento para diagnóstico y canalización de personas que viven con VIH se seguía el proceso descrito en el diagrama 3.1. En el periodo de 2015 a 2018 este servicio se brindaba como parte de proyectos financiados por CENSIDA, a partir de 2019 una vez que se retiraron los financiamientos a las OSC para proyectos relacionados con VIH, para el servicio de acompañamiento se solicitaba una cuota de recuperación o se canalizaba con un servicio de salud que brindara el servicio de diagnóstico de manera gratuita y se brindaba acompañamiento de manera virtual.

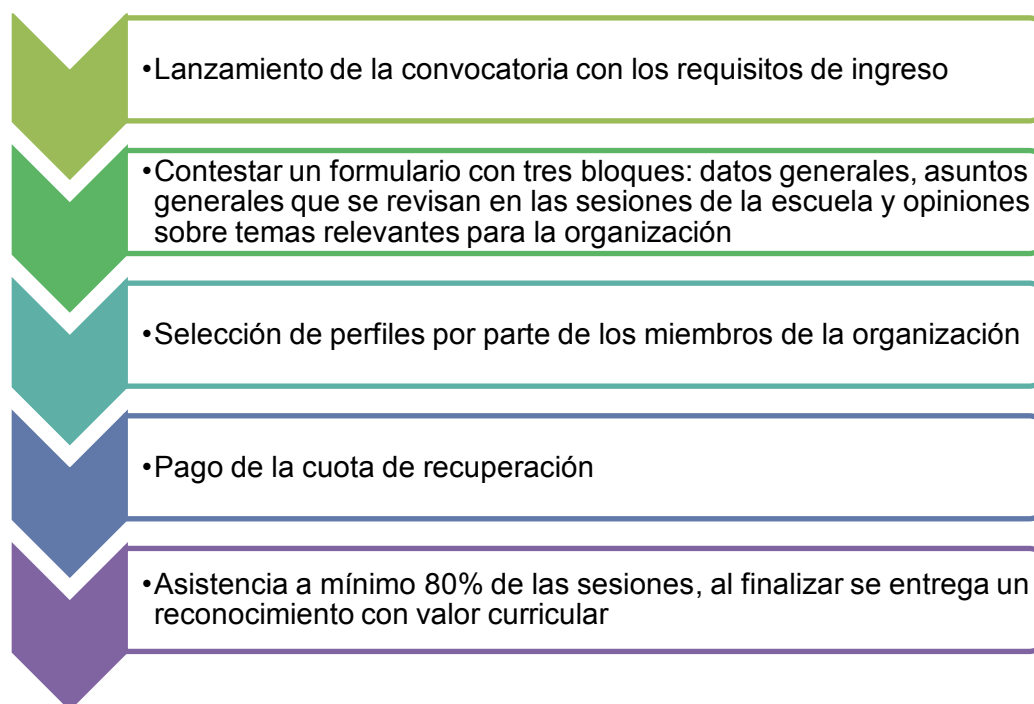
Diagrama 3.1 *Proceso para servicios relacionados con VIH*



Fuente: elaboración propia con información de Vida Plena.

En lo que se refiere a los servicios de formación han realizado talleres y conversatorios, siendo su proyecto más relevante la *Escuela de derechos humanos y diversidad sexual*, que se realiza desde hace 10 años. El proceso que se sigue para ingresar se describe en el diagrama 3.2:

Diagrama 3.2 *Proceso para ingresar a la Escuela de derechos humanos y diversidad sexual de Vida Plena*



Fuente: elaboración propia con información de Vida Plena.

En lo referente al perfil de los beneficiarios de las actividades y servicios de la Asociación, para el tema LGBTI se trabaja con personas que hayan vivido experiencias de discriminación aunque no necesariamente sepan de los temas clave para la organización, que sean mayores de 18 años, sin límite máximo de edad y que sean respetuosos con los otros en los espacios colectivos. En el tema de VIH durante la ejecución de los proyectos financiados por CENSIDA se trabajaba principalmente con poblaciones clave como hombres gays, mujeres trans, trabajadoras sexuales y usuarios de drogas inyectables, aunque también se atendía a mujeres cisgénero, personas bisexuales e incluso niños y adolescentes. Posteriormente cuando se dejó de tener financiamiento, el único requisito era haber cumplido con el periodo de ventana para realizar la prueba de VIH con la finalidad de poder obtener un resultado confiable.

Sobre las poblaciones que la organización desearía llegar en los próximos 5 años, busca trabajar con las mismas poblaciones, pero considerando otros actores, como adultos mayores tanto con VIH como LGBTI, colectivos LGBTI nuevos que han surgido con posicionamientos en el espacio público y personas LGBTI, personas con VIH, feministas o aliadas a los temas de la organización que han comenzado con empresas de economía social y solidaria. En este último rubro la organización llevó a cabo en 2021 un mercado llamado *la neniplacita* donde invitaron a personas con dichas características a vender sus productos.

3.3.3 Procesos administrativos, operativos y problemáticas

En el ámbito administrativo, en cuanto a los procesos administrativos la organización tiene bien identificadas a las personas responsables, con respecto a la estructura de los mismos, cuando se cuenta con proyectos financiados está bien definida, pero cuando se realizan sin financiamiento no hay como una claridad en lo administrativo, dado que los integrantes realizan todo tipo de actividades; se considera que la organización tiene un buen manejo de las cuestiones financieras y cuenta con información contable y fiscal suficiente para la toma de decisiones; en el manejo de recursos humanos, además de que estos han fluctuado con los años, la principal problemática que se daba cuando el equipo de trabajo era más grande es que la responsabilidad y toma de decisiones se concentraba únicamente en tres personas.

En lo que respecta a la planeación las actividades que realiza la organización, en 2013 la asociación contaba con una planeación estratégica, pero posteriormente ya no se volvió a realizar debido a que se llevaron a cabo proyectos financiados con muchas actividades que no les permitieron darles seguimiento a los procesos de planeación, posteriormente en 2019 no se pudo concretar el proceso debido a que algunos integrantes dejaron de formar parte de la organización.

Por último, sobre el monitoreo y evaluación de las actividades de la organización, no se realiza de una manera documentada ya que no se cuenta con un área de evaluación o construcción de indicadores para revisar el cumplimiento de las estrategias, pero si se realizaban informes finales anuales donde se comparaban las situaciones antes y después para identificar cómo había influido el trabajo de la Asociación.

Sobre las problemáticas que presenta la organización en el ámbito operativo, la asociación no cuenta con recursos para llevar a cabo sus actividades de manera adecuada, además ha tenido problemas para obtener recursos por cambios en la normatividad de las asociaciones civiles, principalmente la desaparición de recursos federales para convocatorias como las de CENSIDA, así como de financiamiento a nivel municipal, y la dificultad para acceder a recursos internacionales. También se considera que, aunque no han intentado procurar fondos con empresas, los cambios en los límites para la deducción de los donativos podrían afectar la posibilidad de obtener recursos por la vía privada.

Otra problemática que presenta la organización es que tiene que adaptar sus actividades a su capacidad operativa, tanto por la cantidad de personas que hay como por el tipo de actividades, ya que en años anteriores a la pandemia se llevaban a cabo actividades que requerían de un equipo de trabajo grande, pero que actualmente no es posible llevar a cabo por la falta de integrantes.

A pesar de que el número de personas dentro de la organización disminuyó, las tres personas que la conforman realizan trabajo en todos los ámbitos esenciales de la organización, y han realizado actividades diversas, como de comunicación, promoción, diseño gráfico e incidencia política, además de haber tenido un equipo multidisciplinario de abogados, psicólogas y comunicólogos, por lo que consideran que de manera empírica han ganado experiencia amplia en distintos campos necesarios para la operación de la asociación.

Por último, sobre las problemáticas que se presentan en el ámbito operativo, en el tema de VIH derivado de la falta de financiamiento a las asociaciones dedicadas a estos temas, el estado ha tenido que hacerse cargo por completo de la atención que anteriormente se llevaba a cabo con el apoyo de la sociedad civil, lo cual no garantiza que se esté diagnosticando a toda la población deseada; del mismo modo en los temas LGBTI, las áreas institucionales dedicadas a brindar servicios a este sector de la población cuentan con coordinaciones que no están sensibilizadas, no dialogan con las comunidades ni con sociedad civil y tienen poco presupuesto, lo cual también afecta a las comunidades a las que antes beneficiaban las entidades no lucrativas.

En lo referente a las problemáticas presentadas como consecuencia de la pandemia de COVID-19, la asociación se vio considerablemente afectada, ya que como se mencionó anteriormente tuvo que disminuir sus actividades y los servicios que brindaba, el número de colaboradores se redujo, tuvieron que adaptar sus actividades a la modalidad virtual, además de suspender algunas actividades que tenían programadas referentes a las actividades de impulso a la economía social y solidaria, siendo la afectación más grande el tener que cerrar sus oficinas físicas y dejar de prestar el servicio de detección de VIH y acompañamiento, que ya estaba posicionado y por el que aún tienen demanda.

Sobre su estructura organizacional, la asociación contaba con un organigrama hasta 2018 con un área de capacitación, un área de difusión o promoción, un área de voluntariado, además del consejo directivo y los programas ya formalizados de temas LGBTI y VIH, pero ya no se reestructuró con los cambios de colaboradores.

Como órgano de gobierno se tiene un consejo directivo de tres personas, con poderes mancomunados establecidos en su acta constitutiva para dos personas, por lo que cualquier toma de decisiones o movimiento tiene que realizarse con la

aprobación de al menos dos personas, sin embargo, cuando contaban con más colaboradores, se les consideraba para la toma de decisiones, ya que se les permitía hacer propuestas y en caso de encontrarlas viables se buscaba impulsarlas, formalizarlas y documentarlas. Sobre la forma en que se toman dichas decisiones, en ocasiones se toman de manera emergente y en ocasiones planeadas, siempre considerando como prioridad los temas relevantes para la Asociación: VIH y derechos de las personas LGBTI.

3.3.4 Grupos de interés

Sobre los principales grupos de interés de Vida Plena, así como su relación a su interés y poder sobre la organización, se presenta la información recopilada en el diagrama 3.3.

Diagrama 3.3. *Matriz Poder/Interés de los grupos de interés de Vida Plena A.C.*



Fuente: elaboración propia con información de Vida Plena

3.3.5 Matriz FODA

Lo referente a las fortalezas y debilidades que la organización identifica con respecto a su entorno interno, así como las oportunidades y amenazas que considera que existen en su ambiente externo se presentan en el diagrama 3.4.

Diagrama 3.4. *Matriz FODA de Vida Plena A.C.*



Fuente: elaboración propia con información de Vida Plena

3.3.6 Objetivos de la organización

El principal objetivo de Vida Plena en el ámbito financiero para los siguientes cinco años es diversificar sus fuentes de financiamiento para poder sostener la operación de la organización a un nivel de antes de la pandemia, ya que tenían recursos para sostener la demanda de servicios y dar seguimiento a los procesos de incidencia de manera aceptable.

Con respecto a los usuarios de sus programas y servicios, un objetivo de la organización es expandir los canales de comunicación que se tienen con ellos, así como incrementar por esa vía su población beneficiaria, en específico la meta que buscan cumplir en su página de Facebook es pasar de ocho mil seguidores que tienen en la actualidad a quince mil.

Otro objetivo por alcanzar con respecto a sus beneficiarios es poder retomar un proyecto que se vio retrasado por motivos de la pandemia: crear una clínica comunitaria para brindar servicios de detección de VIH a bajo costo, con un médico especialista en infecciones de transmisión sexual para toda la población, tomando como modelos las existentes en la Ciudad de México de organizaciones que cuentan con clínicas comunitarias con médicos sensibilizados en temas LGBTI y de género. Además, desean incluir espacios para continuar brindando servicios formativos y para la venta de productos de economía solidaria.

En lo que respecta a los objetivos de la organización para sus procesos internos, desea incrementar el equipo operativo y reestructurar el consejo directivo para fortalecer a la asociación, abriendo espacios a personas que quieran integrarse al trabajo de la asociación para que brinden una visión distinta a los integrantes actuales del consejo y que aporten tanto a la planeación como a la operación de la organización.

Para terminar, los objetivos de Vida Plena en cuanto a sus capacidades y recursos son:

- Que los miembros que lo deseen puedan especializarse en más temas.
- Contar con un espacio físico que sea accesible para retomar la prestación de servicios.
- Poder brindar una remuneración económica a los colaboradores.

3.5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO

De la información recopilada durante la entrevista se considera relevante que a pesar de no contar con formación profesional en el ámbito administrativo, quienes conforman Vida Plena A.C. han podido desarrollar habilidades para gestionar sus recursos, así como para las múltiples actividades que requiere la operación de la organización, tiene bien identificados los grupos de interés, los temas en que se enfoca la organización y que son el eje para la toma de decisiones, lo que les ha permitido permanecer en activo a pesar de los cambios en su entorno.

Adicional a lo anterior, en lo recopilado en el subtema 3.3.3. se identificaron distintas problemáticas que concuerdan con lo planteado en el marco teórico:

- Falta de recursos para operar adecuadamente.
- La estructura de los procesos administrativos está bien definida durante la ejecución de proyectos con financiamiento, pero cuando no es así, los roles en el ámbito administrativo no están bien definidos, ya que los integrantes realizan todo tipo de actividades.
- La toma de decisiones se concentra en un solo grupo de personas.
- En 2013 se contaba con una planeación estratégica pero ya no se volvió a replantear ya que se dio preferencia a lo operativo y posteriormente por la falta de personal.
- Se realiza una revisión del impacto de las actividades de la organización mediante informes anuales, pero no se lleva a cabo una evaluación sistemática.
- Las actividades de la organización se tienen que adaptar a sus recursos y capacidades.
- La organización se vio afectada por los cambios en las políticas de financiamiento a entidades no lucrativas a nivel federal y municipal.

- Disminución de personal, actividades y espacios derivados de la pandemia de Covid-19.
- Los procesos administrativos se vieron afectados por la reducción de personal durante la pandemia.

En concordancia con el objetivo general de la presente investigación, es sobre la problemática de la falta de un plan estratégico sobre la que resulta pertinente elaborar una propuesta, considerando que de las características específicas que presenta la organización y que deben tomarse en cuenta para su elaboración son: la falta de recursos financieros y humanos para operar adecuadamente, que sus procesos administrativos se han visto relegados a un segundo plano por dar prioridad a la operatividad y que sólo se llevan a cabo adecuadamente durante proyectos financiados, que los procesos de evaluación se llevan a cabo pero no se sistematizan, y que a pesar de no tener un perfil profesional especializado, sus integrantes cuentan con experiencia empírica en el desarrollo de actividades esenciales para la asociación.

Una vez analizado lo referente al trabajo de campo, en el siguiente capítulo se presentará la propuesta que pretende abordar y resolver la problemática de la falta de un plan estratégico que considere los objetivos actuales de Vida Plena A.C.

PROPUESTA

Para la elaboración de la propuesta se tomó en cuenta el objetivo general de la investigación, la construcción teórica plasmada en el marco teórico, así como los hallazgos del diagnóstico realizado basándose en la información recopilada durante el trabajo de campo.

La propuesta va dirigida a los miembros del consejo directivo de Vida Plena A.C., ya que son los responsables de la toma de decisiones, y corresponde a los niveles más altos de las organizaciones dirigir la implementación del plan estratégico.

Se pretende solucionar la falta de un plan estratégico actualizado, y que su diseño permita que sea implementado para organización considerando la experiencia práctica de sus integrantes en actividades claves de la organización.

Misión, visión y valores

Se sugiere actualizar la visión y misión de la asociación, sin afectar su esencia para que refleje los grupos con los que la organización ha trabajado históricamente o que pretende alcanzar a futuro, lo cual también podría favorecer a la organización en cuanto a las convocatorias a las que podría aplicar, se proponen:

Misión: Crear espacios comunitarios para la capacitación, orientación, sensibilización, educación, fortalecimiento, acompañamiento y difusión de Derechos Humanos que contribuyan a elevar el bienestar y la calidad de vida de las personas que vivan con VIH/SIDA y personas LGBTI (lesbianas, gay, bisexuales, transexuales, transgénero, intersexuales).

Visión: Que *No Dejarse es Incluirse* sea una organización autónoma y solidaria, conformada por un equipo de ciudadanas y ciudadanos profesionales de la diversidad sexual que impulsa el desarrollo humano de las personas que viven con VIH/SIDA y las personas LGBTI a través de acciones afirmativas de incidencia política y comunitaria que trasciendan en el tiempo y en el espacio para mejorar la convivencia social.

En lo que respecta a los valores, se propone elegir los cinco más relevantes para la organización con la finalidad de identificarlos más fácilmente como los rectores de la organización, se sugieren: solidaridad, legitimidad, integridad, empatía y autonomía.

Grupos de interés

Según lo presentado en el diagrama 3.3, para establecer las estrategias, se debe considerar a los grupos de interés clave para la organización: personas LGBTI y personas que viven con VIH, instituciones de gobierno que reconocen su trabajo como asociación y al Comité Orgullo Puebla, ya que son los *stakeholders* que pueden seguir impulsando su trabajo y a quienes puede involucrar con resultados positivos en la ejecución del plan. También se debe considerar en la medida de sus posibilidades, mantener satisfechas las necesidades de las financiadoras internacionales por el poder que representan sobre la organización, y mantener informados a los medios de sus acciones a los medios de comunicación interesados en sus temas por el nivel de interés que tiene en la asociación.

Análisis FODA

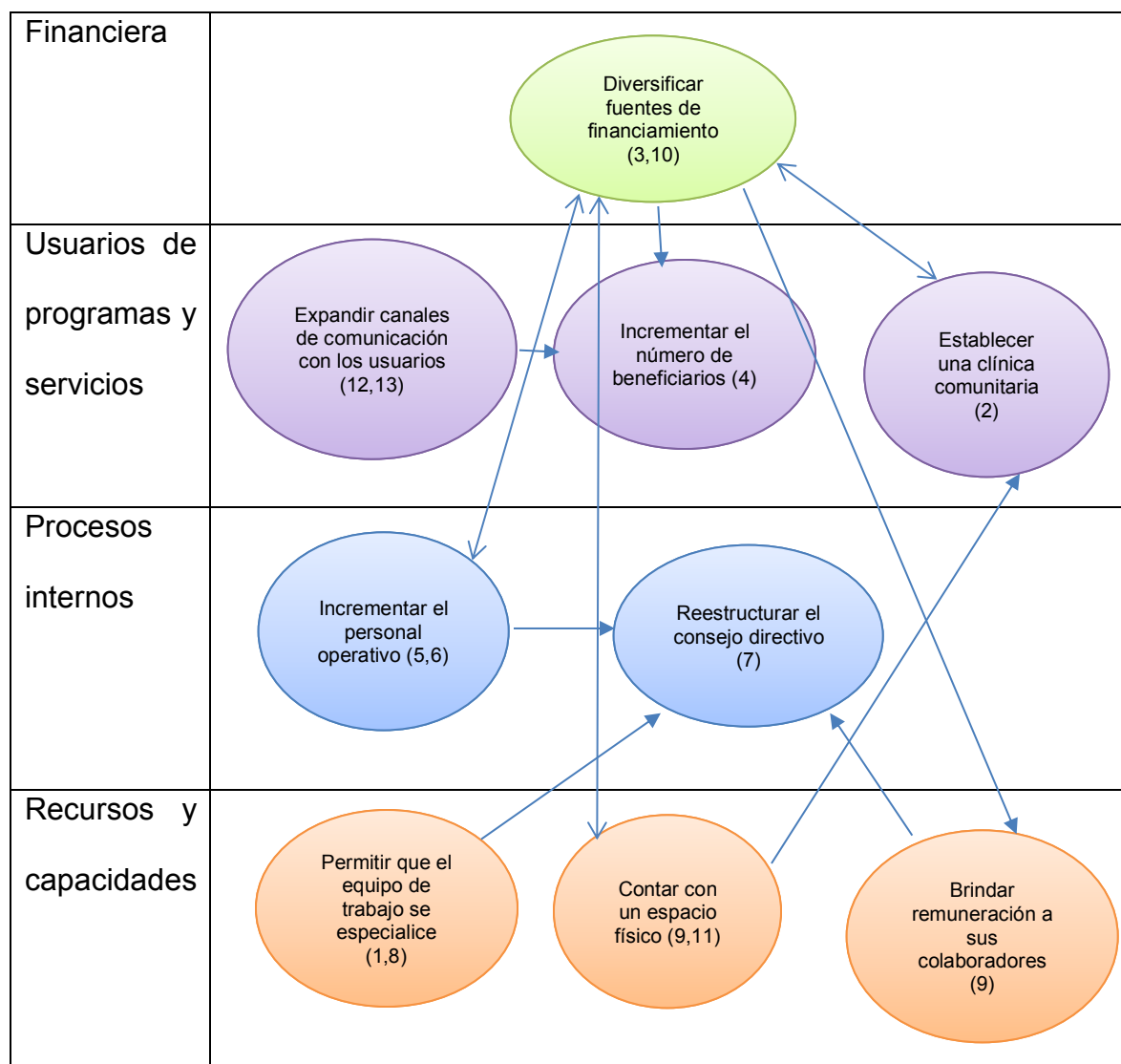
De la matriz FODA presentada en el diagrama 3.4, se desprende que deben establecerse estrategias que permitan:

1. Mantener posicionada a la organización como una asociación con miembros expertos en sus temas.
2. Mantener los servicios y programas que ya se encuentran bien posicionados con sus usuarios.
3. Fomentar nuevas actividades que amplíen sus beneficiarios y que puedan representar nuevas fuentes de financiamiento como los proyectos de economía social y solidaria.
4. Ampliar los servicios educativos de la Escuela de Derechos Humanos a más espacios aprovechando la virtualidad.
5. Incrementar el equipo de trabajo.
6. Poner al día los procesos administrativos y contables.
7. Reestructurar la manera en que se toman decisiones en la organización.
8. Transmitir la experiencia de los miembros del consejo directivo de manera que pueda potenciar a la organización y a sus miembros sin que se pierda a su salida.
9. Disminuir los efectos de la pandemia de Covid-19.
10. Disminuir los efectos de la falta de financiamiento nacional e internacional.
11. Disminuir los efectos de la inseguridad de la que ya fue víctima.
12. Considerar el cambio en los liderazgos en temas clave para la organización (LGBTI y VIH).
13. Disminuir la brecha de comunicación entre la asociación y los usuarios potenciales más jóvenes.

Mapa estratégico

Se propone partir del mapa estratégico presentado en el diagrama 4.1., elaborado tomando en cuenta la información descrita en el subtema 3.3.6 y su relación con los puntos descritos en el apartado anterior:

Diagrama 4.1. Mapa estratégico de Vida Plena Puebla A.C.



Fuente: Elaboración propia basada con información de Vida Plena Puebla.

Cuadro de mando integral

Se propone como herramienta para la implementación y evaluación del plan estratégico el cuadro de mando integral, ya que permite plasmar de manera visual y sencilla los objetivos, estrategias e indicadores. Además de cumplir con las características de sencillez, lógica y economía, que son indispensables para un plan

estratégico, un cuadro de mando integral (CMI) se puede socializar fácilmente, lo cual simplificará comunicarlo tanto a los nuevos miembros de la organización, como a los responsables de su implementación en caso de una reestructuración del consejo directivo. Se sugiere también que se maneje de manera digital, ya que de esa forma podrá actualizarse y compartirse fácilmente con los miembros de la asociación.

Se sugiere que se realicen revisiones del cumplimiento de cada una de las estrategias en los plazos especificados en el CMI, y que para visualizar el avance se sombree la celda correspondiente al nivel de cumplimiento de cada objetivo con un código de colores: rojo (R) cuando el nivel de cumplimiento sea bajo, amarillo (A) cuando el nivel de cumplimiento sea medio y verde (V) cuando el nivel de cumplimiento sea alto.

Se propone como estructura del CMI la presentada en la tabla 4.1:

Tabla 4.1. *Cuadro de mando integral, Vida Plena Puebla A.C.*

Objetivo	Estrategia (acciones)	Meta	Responsable de su cumplimiento	Plazo de revisión	Documentos de que respalden su cumplimiento	Indicador de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Objetivo 1. Diversificar las fuentes de financiamiento	Estrategia 1. Elaborar un presupuesto de ingresos requeridos para el buen funcionamiento de la organización.	Cubrir el 100% del presupuesto requerido.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del fondeo.	Anual	Presupuesto, estados financieros.	Porcentaje cubierto del presupuesto.	0%-33% (R) 34%-67% (A) 68%-100% (V)
	Estrategia 2. Llevar a cabo una campaña de fondeo anual.	Reunir el 25% del financiamiento anual requerido en la campaña de fondeo.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del fondeo.	Anual	Presupuesto, informe de la campaña de recaudación, estados financieros.	Porcentaje recaudado.	0-8% (R) 9-17% (A) 18-25% (V)
	Estrategia 3. Crear una base	Reunir el 25% del	Inicialmente el consejo	Anual	Presupuesto, convenios de	Porcentaje recaudado.	0-8% (R) 9-17% (A)

	de datos de financiadoras nacionales e internacionales.	financiamiento anual requerido de las financiadoras en la base de datos.	directivo, posteriormente el área responsable del fondeo.		financiamiento, estados financieros.		18-25% (V)
	Estrategia 4. Reactivar la "Neniplacita" y generar nuevos espacios de economía social solidaria.	Reunir el 25% del financiamiento anual requerido de los espacios de economía social y solidaria.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del fondeo.	Anual	Presupuesto, estados financieros.	Porcentaje recaudado.	0-8% (R) 9-17% (A) 18-25% (V)
	Estrategia 5. Consolidar los servicios posicionados de la asociación.	Reunir el 25% del financiamiento anual de la prestación de servicios consolidados.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del fondeo.	Anual	Presupuesto, estados financieros.	Porcentaje recaudado.	0-8% (R) 9-17% (A) 18-25% (V)
Objetivo 2. Brindar remuneración a los colaboradores	Estrategia 1. Elaborar un presupuesto que contemple un tabulador de salarios deseados.	Cubrir al 100% el presupuesto de salarios deseados.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del fondeo.	Anual	Presupuesto, comprobantes de nómina.	Porcentaje cubierto de los salarios deseados.	0%-33% (R) 34%-67% (A) 68%-100% (V)
	Estrategia 2. Crear un catálogo de talleres que puedan ofertarse para generar ingresos mensuales de los cuales pueda destinarse un porcentaje a la remuneración de colaboradores.	Impartir al menos doce talleres al año.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable de capacitación.	Anual	Registros de asistencia a talleres.	Número de talleres impartidos al año.	0-4 (R) 5-8 (A) 9-12 (V)
Objetivo 3. Contar con un espacio físico	Estrategia 1. Crear alianzas estratégicas con otras organizaciones	Rentar el espacio por un año.	Consejo directivo.	Anual	Contrato de arrendamiento.	¿Se rentó el espacio?	No (R) Sí, menos de un año (A) Sí (V)

	para rentar un espacio comunitario.						
Objetivo 4. Incrementar el personal operativo	Estrategia 1. Lanzar una convocatoria en redes sociales.	Integrar tres colaboradores (as).	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del talento humano.	Anual	Contratos o convenios de colaboración.	Número de colaboradores integrados.	0 (R) 1-2 (A) 3 (V)
	Estrategia 2. Lanzar una convocatoria para ex alumnos de la Escuela de Derechos Humanos.	Integrar tres colaboradores (as).	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del talento humano.	Anual	Contratos o convenios de colaboración.	Número de colaboradores integrados.	0 (R) 1-2 (A) 3 (V)
	Estrategia 3. Crear un programa de prácticas profesionales para las carreras de administración y/o contabilidad, para formar profesionales sensibilizados en los temas de la organización e integrarlos al equipo de trabajo.	Integrar dos colaboradores(as).	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del talento humano.	Anual	Convenio con universidades, contratos o convenios de colaboración.	Número de colaboradores integrados.	0 (R) 1(A) 2 (V)
Objetivo 5. Permitir que el equipo de trabajo se especialice	Estrategia 1. Gestionar capacitaciones en temas clave para el personal con instituciones aliadas o fortalecedoras de OSC.	Que todos los colaboradores tomen al menos una capacitación en temas clave al año.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del talento humano.	Anual	Constancias de cursos o capacitaciones.	Porcentaje de colaboradores capacitados.	0%-33% (R) 34%-67% (A) 68%-100% (V)
Objetivo 6. Reestructurar el consejo directivo	Estrategia 1. Integrar nuevos miembros al consejo directivo, considerando la	Integrar dos miembros.	Consejo directivo.	Anual	Acta de sesión de consejo.	Número de miembros integrados.	0 (R) 1 (A) 2 (V)

	formación mencionada en el objetivo 5.						
	Estrategia 2. Modificar el acta constitutiva, eliminando los poderes mancomunados.	Contar con un instrumento legal que facilite la toma de decisiones.	Consejo directivo.	Anual	Acta de sesión de consejo, acta constitutiva notariada.	¿Se realizó la modificación en el acta constitutiva?	No (R) Sí (V)
Objetivo 7. Expandir los canales de comunicación con los usuarios	Estrategia 1. Utilizar las herramientas de Facebook Business Suite para incrementar el número de seguidores en la página.	Alcanzar 15,000 seguidores.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable de difusión.	Trimestral	Informes de seguidores de la página.	Número de seguidores.	8,000-10,333 (R) 10,334-12,666 (A) 12,667-15,000 (V)
	Estrategia 2. Crear una cuenta de Tik Tok para empresas, para alcanzar usuarios potenciales jóvenes.	Alcanzar 1,000 seguidores.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable de difusión.	Trimestral	Informes de seguidores de la página.	Número de seguidores.	0-333 (R) 334-666 (A) 667-1,000 (V)
Objetivo 8. Incrementar el número de beneficiarios	Estrategia 1. Implementar un programa de atención a mujeres que vivan con VIH.	Atender al 100% del número de beneficiarios objetivo del programa.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente la persona responsable del programa de VIH.	Anual	Registro de número de beneficiarias.	Número de beneficiarias atendidas:	0%-33% (R) 34%-67% (A) 68%-100% (V)
	Estrategia 2. Implementar un programa de atención a personas mayores que vivan con VIH y/o de la población LGBTI.	Atender al 100% del número de beneficiarios objetivo del programa.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente la persona responsable de los programas.	Anual	Registro de número de beneficiarias.	Número de beneficiarios atendidas.	0%-33% (R) 34%-67% (A) 68%-100% (V)
	Estrategia 3. Crear convocatorias para la Escuela de Derechos Humanos en	Inscribir a 40 personas por región.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente la persona responsable	Semestral	Registro de número de inscritos.	Número de inscritos por región.	0-13 (R) 14-26 (A) 27-40 (V)

	modalidad virtual por regiones.		del área de capacitación.				
Objetivo 9. Establecer una clínica comunitaria	Estrategia 1. Lanzar una convocatoria en redes sociales y con los ex alumnos de la escuela de Derechos Humanos para integrar médicos con experiencia en población LGBTI y perspectiva de género.	Integrar a dos médicos.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del talento humano.	Anual	Contratos o convenios de colaboración.	Número de médicos integrados.	0 (R) 1 (A) 2 (V)
	Estrategia 2. Crear un programa de servicio social para la carrera de medicina para sensibilizar a los estudiantes en temas de atención a la salud de personas con VIH/SIDA y población LGBT.	Contar con dos estudiantes por semestre.	Inicialmente el consejo directivo, posteriormente el área responsable del talento humano.	Semestral	Convenio con universidades.	Número de estudiantes por semestre:	0 (R) 1 (A) 2 (V)

Fuente: Elaboración propia.

Se espera que, con la propuesta de diseño presentada, la asociación pueda elaborar su plan estratégico de manera sencilla y que pueda enfocarse así a llevar a cabo las acciones necesarias para resolver sus problemas operativos y alcanzar su visión organizacional a cinco años.

CONCLUSIONES

La planeación estratégica permite establecer las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de las organizaciones en su más alto nivel, es decir, considerando a la entidad de manera integral, guiándose por la visión que sus integrantes han establecido, y tomando en cuenta los distintos grupos de interés que identifica. Para poder elegir las mejores estrategias, es necesario partir de un análisis completo de la organización, conocer su historia, su situación actual desde el ámbito interno revisando los elementos que la caracterizan (misión, visión y valores), sus recursos, posibilidades y problemáticas; así como hacer una revisión de su entorno externo y cómo influye sobre sus actividades, para que, al establecer su plan de acción, se consideren las posibles situaciones que podrían afectarlo. Del resultado de este análisis integral, se establece el documento que contiene los objetivos y estrategias a largo plazo de la organización: el plan estratégico, que, aunque se elabora partiendo desde los niveles directivos, debe involucrar a todos los miembros de la organización para asegurar que se pueda implementar en la realidad y no se quede simplemente en el papel.

Las organizaciones de la sociedad civil se caracterizan por tener fines no lucrativos y estar enfocadas en resolver problemáticas o cubrir necesidades cuando el gobierno o las empresas no lo hacen, la figura en la que más frecuentemente se constituyen legalmente es la Asociación Civil (A.C.). Este tipo de organizaciones presentan distintas problemáticas que implican retos en cuanto a la obtención y gestión de recursos, que se vieron incrementadas durante la pandemia de Covid-19 y que en muchas ocasiones se reflejan en la manera en que llevan sus procesos administrativos, debido a que para este tipo de entidades es primordial ocuparse del aspecto operativo y la profesionalización tanto de sus integrantes como de los procesos de la organización quedan en segundo plano. Uno de los elementos que se ven afectados de esta situación es la planeación, ya es frecuente que esta se no se realice, se lleve a cabo de manera informal y no se sistematice o se realice

únicamente para cumplir con requisitos para determinados financiamientos, es por eso por lo que resulta relevante que dentro de las A. C. se fortalezcan los procesos de planeación en general, y de manera particular de planeación estratégica.

Establecer líneas de acción claras en un plan estratégico, permite a las asociaciones civiles orientar sus actividades para seguir prestando servicios, resolviendo las necesidades de sus usuarios e impactar favorablemente a su entorno y con ello, dar cumplimiento a los objetivos que se plantee y alcanzar su visión organizacional a largo plazo. Asignar responsables, tiempos definidos e indicadores para ejecutarlo tiene como finalidad realizar una evaluación en los plazos determinados que permita verificar si se le está dando cumplimiento a las metas establecidas y, como resultado de esa evaluación, el plan pueda redefinirse según las situaciones que se vayan presentando en el entorno de este tipo de entidades.

REFERENCIAS

- Acuña, A. P. (2012). La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew 19 y 20 de abril de 2012. Recuperado 18 de mayo de 2021 de: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (s.f.). *Paquete de solución: Planeación Estratégica. Programa para la Sociedad Civil de USAID*. Obtenido 14 de noviembre de 2021 de: https://rutasparafortalecer.org/recursos/paquete_estrategico/
- Aguilar, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas de ciencia y tecnología*, 4(11), 17-28. Recuperado 20 de enero de 2021 de: <http://repositorio.utm.mx:8080/jspui/handle/123456789/182>
- Alternativas y Capacidades A.C. (2019). *Datos a la vista. Una aproximación cuantitativa al sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. México*. Obtenido 6 de mayo de 2021 de https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Datos-a-la-Vista_20190404.pdf
- Alternativas y Capacidades A.C. (2021). *Versión Anticipada de la Resolución Miscelánea Fiscal 2021*. México. Recuperado 6 de mayo de 2021 de <https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/disposiciones-de-miscelanea-fiscal-2021-para-donatarias-autorizadas/>
- Arias Montoya, L, Cataño Benjumea, J. C., y Lanzas Duque, A. M. (2005). Balanced scorecard en instituciones de Educación Superior. *Scientia et technica*, 1(27). Recuperado 14 de marzo de 2022 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911698032>
- Blanco Martínez, E. (2010). OBJETIVOS CLAROS: Clave del éxito en la gestión empresarial. *Debates IESA*, 15(4). Recuperado 20 de enero de 2021 de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/o-10blancomartinez.pdf>

- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long range planning*, 21(1), 73-81. Recuperado 18 de mayo de 2021 de: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.5630&rep=rep1&type=pdf>
- Bryson, J. M. (2003). What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques. *A paper presented at the London School of Economics and Political Science*, 10. Recuperado 20 de febrero de 2021 de: https://www.researchgate.net/publication/228940014_What_to_do_when_stakeholders_matter_A_guide_to_stakeholder_identification_and_analysis_techniques
- Cámara de Diputados. (2021). LEYES Federales de México. Recuperado 20 de abril de 2021, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Caldera, D.D C., Ortega, M.A., y Sánchez, M.E. (2017). Planeación Estratégica en Organizaciones de la Sociedad Civil. Un breve análisis para el Estado de Guanajuato. *HOLOS*, 2,337-348. Recuperado 7 de mayo de 2021 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481554847024>
- Canyelles, J. M. (2007). Planificación estratégica de las Organizaciones no Lucrativas. *Educación social. Revista de intervención socioeducativa*, (37), 41-59. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165578>
- Castañeda Morales, L. F. (octubre de 2013). Una mirada a las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración. *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México: ANFECA. Recuperado 20 de abril de 2020, de <http://132.248.164.227/congreso/docs/xviii/docs/16.14.pdf>
- Carrillo Collard, P., Robles Aguilar, G., Tapia Álvarez, M., & Tapia Álvarez, A. (2019). *Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de*

- asociaciones civiles*. (Tercera ed.). Ciudad de México: Alternativas y Capacidades, A.C.
- Ceballos, A. (2018). 5 herramientas gerenciales de planeación para alcanzar objetivos fácilmente [Blog]. Recuperado de: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/5-herramientas-gerenciales-de-planeacion-para-alcanzar-objetivos-facilmente>
- Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (2021). *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2021*. México. Recuperado 7 de diciembre de 2021 de: https://www.cemefi.org/images/stories/cifresbiblioteca/cemefi_compendioestadistico2021.pdf?fbclid=IwAR0WPBJmNpB__0XR4hr4_99ZsLmNBAZ-ni1feBeVeTBNplzVLPZs5UT_oNE
- Chiavenato, I., y Saphiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Clavelina Miller, J. L., Herrera González, V., Morales Cisneros, G., & Domínguez Rivas, M. I. (abril de 2019). Organizaciones de la Sociedad Civil y Presupuesto Público. *Notas estratégicas* (48), 1-12. Recuperado de: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4412>
- Código Civil Federal. Diario Oficial de la Federación, México, 11 de enero de 2021.
- Código Civil para el Estado Libre y Soberano de Puebla. Periódico Oficial del Estado de Puebla, México, 26 de marzo de 2021.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35),152-181.Recuperado 16 de mayo de 2021 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- de Asís, A., Gross, D., Lilo, E., y Caro, A. (2002). Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Madrid: Fundación Luis Vives. Recuperado agosto 18,2020, de [http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/Manual%20de%20Ayuda%20para%20la%20Gestion%20de%20Entidades%20no%20Lucrativas%20\(Asis%20-%20Gross%20-%20Lillo%20-%20Caro\).pdf](http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/Manual%20de%20Ayuda%20para%20la%20Gestion%20de%20Entidades%20no%20Lucrativas%20(Asis%20-%20Gross%20-%20Lillo%20-%20Caro).pdf)

- Díaz Prado, F. A., y Ruiz Cantú, J. J. (2020). *Manual de Obligaciones Fiscales para Organizaciones de la Sociedad Civil*. México: Fundación Appleseed México.
- Domínguez Orozco, J., y Reséndiz Núñez, C. (2021). *Sociedades y Asociaciones Civiles 2021. Régimen jurídico-fiscal en ISR e IVA*. México: ISEF.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 15(25),64-80. Recuperado 21 de mayo de 2021 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Esquinca Farrera, H., y Aguirre Aviña, G. (coord.) (2013). *Programa de profesionalización y Fortalecimiento institucional 2013. Módulo 2. Planeación estratégica*. Instituto Nacional de Desarrollo Social.
- Fonseca López, M. (2015). *El tercer Sector y las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Las OSC del municipio de Puebla*. México: Fontamara.
- Girado, C., y Mochi, P. (2012). Las Organizaciones de la Sociedad Civil modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales. *Economía, Sociedad y Territorio*, XII (39), 333-357. Recuperado 20 de marzo de 2020 de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1405-84212012000200003&lng=es&nrm=iso
- Gobierno del Estado de Puebla. (2021). Orden Jurídico Poblano. Recuperado 20 de abril de 2021, de <https://ojp.puebla.gob.mx/>
- González Millán, J. J., y Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro-net.proxydgb.buap.mx/es/ereader/bibliotecasbuap/129291?page=5>.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016) Cuenta pública 2015. Anexo: Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente a 2015. Recuperado 8 de abril de 2021 de

<http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=25y>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2017) Cuenta pública 2016. Anexo: Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente a 2016. Recuperado 8 de abril de 2021 de <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=25y>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2018) Cuenta pública 2017. Anexo: Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente a 2017. Recuperado 8 de abril de 2021 de <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=25y>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019) Cuenta pública 2018. Anexo: Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente a 2018. Recuperado 8 de abril de 2021 de <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=25y>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020) Cuenta pública 2019. Anexo: Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente a 2019. Recuperado 8 de abril de 2021 de <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=25y>

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2021) Cuenta pública 2020. Anexo: Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente a 2020. Recuperado 14 de marzo de 2022 de <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=25y>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México: SCIAN 2018.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2019. México. Recuperado 20 de marzo de 2021 de: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=6163>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2020. México. Recuperado 14 de marzo de 2022 de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/isfl/CSISFLM_2020.pdf
- Jones, D. (2019). IRS Activity Codes | National Center for Charitable Statistics. Recuperado 25 de noviembre de 2021, de: <https://nccs.urban.org/publication/irs-activity-codes>
- Ley del Impuesto Sobre la Renta. Diario Oficial de la Federación, México, 8 de diciembre de 2020.
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. Diario Oficial de la Federación, México, 24 de abril de 2018.
- López, P. A., y Mariño Arévalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII (2),75-95. Recuperado 8 de mayo de 2021 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053004>

- López Zamarripa, N. (2017). El proceso de las Organizaciones no Gubernamentales en México y América Latina. *Revista De La Facultad De Derecho De México*, 55(244), 141-184. Recuperado 20 de marzo de 2021 de: <http://dx.doi.org/10.22201/fder.24488933e.2005.244.61571>
- Loera Ochoa, E., y Loera Ochoa, T. (septiembre-diciembre de 2019). Organizaciones de la sociedad civil, ONG's, su importancia e impacto en el gobierno mexicano como coadyuvantes en el reconocimiento y protección de los derechos humanos. *Derechos Fundamentales a Debate* (11), 92-107.
- Mataix, A. C. (2009). *Dirección estratégica para las ONG*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M. A., y Solera Salas, J. (2005). De la administración por objetivos al control estratégico. *Revista Tecnología En Marcha*, 18(1). Recuperado 16 de mayo de 2021 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835876>
- Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea.
- Organización Panamericana de la Salud. (2021). Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19) | OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud. Recuperado 7 de diciembre de 2021, de: <https://www.paho.org/es/enfermedad-por-coronavirus-covid-19>
- Pulgarín Molina, S. A., y Rivera R., H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89–114. Recuperado 18 de mayo de 2020 de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1165>
- Ramírez Rojas, J. L. (s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado 20 de febrero de 2021 de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

- Real Academia Española. (2020). Gestión. En *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.) 23.^a [versión 23.4 en línea] Recuperado de <https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n?m=form>
- Real Academia Española. (2020). Estrategia. En *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.) 23.^a [versión 23.4 en línea] Recuperado de <https://dle.rae.es/estrategia>
- Registro Federal de las OSC. (2021). Buscador de OSC. Recuperado 8 de abril de 2021, de <http://www.sii.gob.mx/portal/>
- Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Diario Oficial de la Federación, México, 6 de mayo de 2016.
- Retolaza, J. L., José, T. P., y San-José, L. (2012). El cuadro de mando integral en las Entidades no Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 89-106. Recuperado 20 de febrero de 2021 de: https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/El_cuadro_de_mando_integral_en_las_Entidades_No_Lucrativas.pdf
- Robbins, S. P., Coulter, M., y DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentos de administración* (Décima ed.). (M. d. Amador Araujo, Trad.) México: Pearson.
- Secretaría de Gobernación. (2021). Unidad para la Atención de las Organizaciones Sociales: Institución de Asistencia Privada. Recuperado 20 de abril de 2021, de http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/en/Organizaciones_Sociales/Institucion_de_Asistencia_Privada
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021). Umbrales de Identificación y Aviso. Recuperado 6 de mayo de 2021, de: <https://sppld.sat.gob.mx/pld/interiores/umbrales.html>
- Verduzco Igarúa, G. (2003). *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*. México DF: El Colegio de México, Centro mexicano para la filantropía
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2a ed.). SAGE Publications.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4a ed.). SAGE Publications.

Anexos

Anexo 1 Formato de entrevista

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría Pública

Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Recopilar información sobre la Asociación, su estructura, así como información relevante para el diseño de su plan estratégico.

Dirigido a: Miembro del consejo directivo de la Asociación Civil.

Formato de entrevista

Plan estratégico de una Asociación Civil del municipio de Puebla

Fecha: _____

Lugar: _____

Organización: _____

Parte 1. Datos generales

1. La información recabada en esta entrevista será usada para fines académicos y de investigación ¿está de acuerdo con el tratamiento que se dará a la información que proporcione?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Si, con reservas (En caso de tener reservas, especificar cuáles).
2. ¿la Asociación Civil está constituida legalmente?
 - a. Si
 - b. No
3. ¿La A.C. se encuentra registrada en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil?
 - a. Si
 - b. No
4. ¿La A.C. es donataria autorizada?
 - a. Si
 - b. No
5. ¿Cuántas personas conforman la organización? _____
6. ¿Cuál es el tipo de relación que tienen los miembros de la organización con la A.C.?
 - a. Voluntarios
 - b. Personal remunerado
 - c. Ambos

7. ¿Cuáles son los perfiles profesionales de quienes conforman la organización? _____

8. ¿Cuáles son las actividades que lleva a cabo la A.C.? _____

9. ¿Cuáles son los servicios que ofrece? _____

10. ¿Cuál es el proceso que debe seguir un cliente o beneficiario para acceder a los servicios que ofrece la asociación? _____

11. ¿Cuáles son las características de los clientes o beneficiarios reales de la Asociación? _____

12. ¿Qué características tienen los clientes o beneficiales potenciales a los que planea llegar la asociación en los próximos cinco años? _____

13. De los siguientes, ¿qué problemas enfrenta la organización en el ámbito administrativo?:
- a. No se tienen identificados los procesos administrativos y/o sus responsables
 - b. No se cuenta con un manejo adecuado de las cuestiones financieras
 - c. No se cuenta con suficiente información contable y/o fiscal para la toma de decisiones
 - d. No se cuenta con manejo adecuado de los recursos humanos de la organización
 - e. La organización no realiza la planeación adecuada de sus actividades
 - f. La organización no monitorea y evalúa las actividades que realiza
 - g. Otro: _____
14. De los siguientes, ¿qué problemas enfrenta la organización en el ámbito operativo?:

- a. La organización no cuenta con recursos suficientes para operar adecuadamente
- b. La organización no cuenta con personal especializado para actividades esenciales de la organización
- c. La organización tiene que adaptar sus actividades a su capacidad operativa
- d. La organización ha tenido problemas para obtener recursos por cambios en la normatividad de las Asociaciones Civiles
- e. Otro: _____

15. De los siguientes, ¿qué problemas enfrentó la organización ante la pandemia de Covid-19?:

- a. Tener que reducir los servicios que prestaba
- b. Tener que reducir personal
- c. Adaptar los servicios a modalidad virtual
- d. Tener que migrar de manera completa a modalidad virtual
- e. Otro: _____

Parte 2. Estructura y toma de decisiones

1. ¿La organización cuenta con un organigrama que especifique funciones y puestos?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Quién toma las decisiones dentro de la organización?
 - a. Director o directores
 - b. Asamblea General
 - c. Otro. Especificar quién.
3. ¿Cómo se toman las decisiones operativas de la organización?
 - a. Se planean
 - b. Se toman de manera emergente
 - c. A veces se planean y a veces se toman de manera emergente
4. ¿La organización cuenta con un plan estratégico?
 - a. Sí
 - b. No

Parte 3. Información para el plan estratégico

1. Reseña histórica de la asociación
 - a. ¿cómo surgió la asociación? _____

- _____
- _____
- b. ¿quiénes la fundaron? _____
- _____
- c. ¿cuál fue su filosofía en su origen? _____
- _____
- d. ¿hacia qué población o grupo se orientaba la prestación de servicios de la asociación? _____
- _____
- e. ¿qué problemáticas se orientaba a resolver la asociación? _____
- _____

2. ¿La organización cuenta con misión, visión y valores organizacionales?

- a. Si (pasar a 2.1)
- b. No (pasar a 2.2)

2.1. ¿Cuáles son la misión, visión y valores organizacionales?: _____

2.2. Misión:

- a) ¿A quién presta servicio la asociación? _____
- _____
- b) ¿Para qué existe? _____
- _____
- c) ¿Cuáles son las principales necesidades que satisface? _____
- _____
- _____
- _____

d) ¿Cómo satisface esas necesidades? _____

Visión: ¿Dónde se vislumbra la asociación dentro de cinco años? _____

Valores: ¿Cuáles son los valores que guían a la asociación? _____

3.

Tabla 1. Grupos de interés				
Grupo de interés	Nombre de la organización, institución o persona	¿Cómo influye en la organización?	¿Cuál es su nivel de interés en la organización? A=Alto B=Bajo	¿Cuál es su nivel de poder sobre la organización? A=Alto B=Bajo
¿Qué grupos o personas controlan recursos esenciales para la asociación?				
¿Qué grupos o personas inciden en la imagen pública de la asociación?				
¿Qué organizaciones o personas compiten en el mismo sector?				
¿Qué organizaciones o personas que se benefician de				

los servicios que ofrece la asociación?				
---	--	--	--	--

4. Análisis FODA

a) Fortalezas

- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización a nivel interno? _____

- ¿Qué objetivos ha logrado en los últimos tres años y qué ha ayudado a conseguirlos? _____

b) Oportunidades

- ¿Qué oportunidades del entorno debería aprovechar la asociación para
 - Volverse más sostenible _____

 - Ayudar a conseguir su misión _____

c) Debilidades

- ¿Qué puntos débiles a nivel interno hacen que la asociación no logre sus objetivos? _____

- ¿Qué objetivos de la asociación no se han logrado en los últimos tres años y por qué? _____

d) Amenazas

- ¿Qué ha ocurrido en los últimos tres años en el entorno externo que podría afectar al trabajo de la asociación? _____

- ¿A qué retos se enfrenta la asociación en su entorno externo? ____

5. Objetivos

- a. ¿Cuáles son los objetivos financieros de la asociación a lograrse en 5 años? _____

- b. ¿Cuáles son los objetivos de la asociación referentes a los usuarios de sus servicios a lograrse en 5 años? _____

- c. ¿Cuáles son los objetivos de la asociación en cuanto a sus procesos internos a lograrse en 5 años? _____

- d. ¿Cuáles son los objetivos de la asociación en cuanto a sus recursos y capacidades a lograrse en 5 años? _____

Gracias por su tiempo

Anexo 2 Entrevista

La información que se recabe en esta entrevista será usada para fines académicos y de investigación ¿está de acuerdo con el uso de estos datos o tiene alguna reserva?

...por el momento ninguna, está bien...

¿La Asociación Civil está constituida legalmente?

Sí, si está constituida.

¿Desde qué año?

Desde 2011.

¿Está registrada en el Registro Federal de las OSC, es decir, tiene CLUNI?

Sí, tiene CLUNI.

¿Es donataria autorizada?

No, no es donataria autorizada.

¿En este momento cuántas personas conforman la organización?

Pues en este momento después de la pandemia, nada más tres.

Máximo, ¿cuántas personas han tenido?

Pues, eh... hemos tenido hasta diez personas.

En este momento, las personas que colaboran en la organización ¿Qué tipo de relación tienen? ¿Son voluntarios, personal remunerado o ambos?

Pues... ahorita este año ha sido voluntario, todo el trabajo ha sido voluntario.

¿Cuáles son los perfiles profesionales de quienes conforman la organización?

En general, la mayoría tenemos terminada la licenciatura, eh, bueno en este caso solamente yo con posgrado...

¿Alguna persona de la organización tiene formación administrativa?

No, todos estamos en el área de sociales y humanidades, pero nadie en la parte administrativa.

¿Qué actividades que lleva a cabo la asociación?

...tenemos dos grandes vertientes que trabajamos, el tema de prevención de VIH, eh prevención y atención por así decirlo, y el segundo eje es el tema de los derechos humanos de la poblaciones LGBT, en base a estas dos grandes, este, temáticas, pues tenemos como muchas actividades, principalmente en el tema de VIH, eh, actividades de prevención que incluían no solamente la entrega de insumos de prevención sino también, eh, detección temprana con pruebas rápidas y ya un poco más allá de la prevención primaria, lo que es la canalización, acompañamiento de personas diagnosticadas, eh, y aparte de todo eso también los procesos de incidencia institucional, eh, que se ha hecho en diferentes consejos de salud para que se pueda ampliar como la cobertura de los servicios de atención y en el tema LGBT nos hemos quedado más como en la agenda colectiva con otras organizaciones como el Comité Orgullo Puebla, eh, cuando se hacía en un momento la semana cultural, la marcha LGBT y ya un poco de unos años para acá, será como de cinco años para acá, eh, nos hemos quedado únicamente como en la parte formativa de capacitación, formación de nuevos cuadros y, este, aunque en años anteriores le habíamos entrado a todo la incidencia política en los congresos, la verdad eso ya desde hace como poco más de hace seis años no lo hacemos y básicamente nos hemos encargado de documentar también violaciones de derechos humanos para personas LGBT, los crímenes de odio y pues en general agresiones contra personas LGBT... en este momento después de la pandemia... hay un antes y después de la pandemia, la verdad muchos de los servicios, este, eh, dejaron de existir porque teníamos una oficina, eh, abierta al público en donde

hacíamos los talleres, los servicios de detección, dábamos la asesoría psicológica, que derivaban en acompañamiento a personas con VIH, y la asesoría jurídica, después del Covid como tuvimos que cerrar las oficinas, y luego en el mes de agosto del año pasado, tuvimos un robo a las oficinas, entonces gran parte del equipo se, se lo robaron, entonces, este, básicamente nos quedamos sin servicios, los únicos, el único que hemos estado haciendo este año ha sido toda la parte de la formación de cuadros en el tema LGBT, eh, y fuera de eso, todo lo demás está detenido, ahora sí que hasta que volvamos como a reunir algún recurso que nos posibilite volver a rentar un espacio y volver a abrir los servicios.

Anteriormente, ¿Cuál era el proceso que seguía un beneficiario para acercarse a estos servicios?

de 2015 a 2017, 18, teníamos proyectos financiados por CENSIDA que eran de detección temprana, entonces básicamente nosotros promovíamos en redes sociales, en muchos lados, promovíamos los servicios de la detección, y la gente únicamente nos contactaba por teléfono, nos mandaba un mensaje por WhatsApp o por Facebook, y entonces agendábamos una cita, llegaban a la cita y le aplicábamos la prueba, si la persona salía no reactivo o negativa la prueba, se quedaba hasta ahí el proceso, solamente se le brindaban insumos de prevención, para que continuara, eh, pues, de alguna manera, cuidando los tiempos de que pudiera adquirir otra infección, y si tenía un resultado positivo lo que se hacía era hacerle una segunda prueba para validar la primera ¿no?, si ambas pruebas salían positivas lo que hacíamos ya era empezar el proceso de seguimiento, canalización y acompañamiento, el de seguimiento es básicamente estar en contacto con la persona, ¿no?, porque luego había personas que se desaparecían, o que no te querían dejar sus contactos por el miedo, ¿no?, entonces era opcional, y aun así, la mayoría la verdad es que si nos dejaban medios de contacto, eh, la vinculación era cuando nosotros teníamos que reportar al programa de VIH que había un caso, no los datos de la persona, sino nada más que había un caso, y que ese caso iba a llegar a CAPACITS si esa persona no tenía derechohabiencia, y el acompañamiento

ya era el que nosotros hacíamos cuando, en común acuerdo con la persona, le decíamos o le preguntábamos si podíamos como acompañarle físicamente con ir hasta CAPACITS, IMSS, ISSTE, a donde se atendiera, a que, pues se inscribiera, al sistema, bueno ya estaba inscrito, pero más bien que ahí le dieran como su cita con el área de infectología y nosotros hacíamos hasta tres acompañamientos, que era la primera vez que iba al hospital, la segunda que era cuando tenía su primera cita y la tercera cuando le daban por primera vez su medicamento, hasta ahí nos quedábamos nosotros y ya pues, de alguna manera la vigilancia que le tenían que hacer de salud a las personas ya tenía que corresponderle a los servicios de salud ¿no?, era como lo hacíamos cuando se acercaban, cuando terminó 2018 que fue cuando retiraron todos los financiamientos para, eh, cuestiones de VIH, porque con el recurso que teníamos, este, si alcanzaba bien para de alguna manera pagarle a un acompañante sus viáticos, sus servicios profesionales, pero una vez que se fue esto en 2018, en 2019 y 2020 ya no lo pudimos hacer de la misma manera, lo hacíamos pero ya era como más virtual, ya no podíamos acompañar al usuario porque pues ya no teníamos el recurso para pagarle al acompañante, viáticos, desayuno, qué se yo, pero si lo hacíamos de manera virtual, y entonces también funcionaba, porque si las personas iban, ¿no? en 2019 nosotros dejamos de dar el servicio gratuito, porque ya no había manera de sostenerlo de esa manera, y empezamos a solicitar una cuota de recuperación, esta cuota de recuperación estaba aproximadamente entre \$250, \$300, y lo que hicimos fue un acuerdo con el programa de VIH, era que, íbamos a poner como los dos servicios, el primero para quienes buscaban una prueba gratuita porque no tenían recursos para pagar por una prueba de laboratorio, o de otro tipo, los mandábamos con Prevenmóvil, y las personas que si aceptaban pues pagar una cuota de recuperación porque no confiaban en los servicios de salud, se quedaban con nosotros, y entonces era la misma ruta, nada más que si salían positivas, únicamente les hacíamos el acompañamiento, virtual... dentro de la capacitación hemos hecho no solamente talleres o algunas, este, círculos de conversación de manera virtual, eh, llevamos ya diez años haciendo la escuela de derechos humanos y diversidad sexual, que ha

sido como el proceso formativo como por excelencia que tenemos, este proceso formativo comenzó... hace ya diez años, como por 2011, casi luego de que nos constituimos y lo hemos ido mejorado año con año, la manera en ,como, de alguna manera aceptamos a personas para que se integren, básicamente lanzamos la convocatoria por todos los medios, dentro de la convocatoria vienen como todos los requisitos, uno de los requisitos es que llenen un formulario, ese formulario está dividido como en tres bloques, en el primero preguntamos, como, asuntos generales de la persona, que básicamente es su nombre, edad, sus redes sociales, si les pedimos que nos brinden, que por lo menos tengan Facebook o Twitter, o si son dos también... en el otro bloque preguntamos asuntos generales que se ven en las sesiones de la escuelita que son si comprenden qué es género, si comprenden qué es sexualidad, si comprenden cuáles son las orientaciones sexuales y demás, y ya en el en el último bloque básicamente preguntamos qué opinan de feminismos, por ejemplo... hablamos incluso, también preguntamos sobre VIH, qué opinan sobre que una persona adquiera el VIH a consecuencia de que tuvo, no sé, una práctica sexual sin condón con su pareja, entonces ahí también medimos de qué manera está el estigma hacia la infección, y ya es lo que preguntamos, generalmente lo que pedimos con las respuestas no es que sean como, ah, yo me sé aquí todo y casi casi con citas y todo, sino que sea algo que se entienda ¿no?, si no entiendes lo que es el concepto de genero no hay bronca, o sea, preferimos mil veces que pongas “no le entiendo” a que nos eches un choro que nadie va a entender, ¿no?... al final seleccionamos a un grupo de chiques que veíamos como los que de alguna manera podían generar un espacio un poco más, no solamente incluyente sino también ameno, en el sentido de cómo vamos a debatir los temas dentro del proceso... publicamos por redes sociales la lista final de quienes se habían quedado en el proceso... básicamente sacamos la convocatoria, llenan el formulario, y una vez que ya sacamos la lista de aceptados, notificamos por correo, por WhatsApp, como en este caso hay una cuota de recuperación, pagan, damos la posibilidad de pagar en dos plazos, pagan el primer plazo, y comenzamos ya la primera sesión, en esta ocasión tuvimos la modalidad como hibrida, ¿no?, virtual y presencial, y

entonces con ello ya se conforma el grupo y ya de alguna manera se empezaron a dar las sesiones.

¿Tienen identificadas cuáles son las principales características de sus beneficiarios y de quienes hacen uso de estos servicios?

...para el tema LGBT lo que nosotros siempre ponemos como perfiles son personas que sean LGBT... que hayan vivido como estas experiencias de discriminación, que no es necesario que sepan de los temas... porque ps también entendemos que incluso para las que ya llevamos muchos años a veces hay temas que nos sobrepasan, entonces únicamente les pedimos como... de alguna manera la honestidad de lo que sepan, ¿no? si no saben nada o incluso lo que sepan o lo que creen que saben está como con algunos prejuicios tampoco hay problema, es como una base mínima y lo que si nada más pedimos es que sean mayores de 18 años porque, en otros años nos ha pasado es que cuando han ingresado chicos, chicas, chiques de 15 o 16 años si nos hemos metido en problemas con sus familias... desde que nos pasaron algunos conflictos con familias homofóbicas la verdad sí mejor no lo quisimos hacer ya... la verdad la edad límite tampoco la tenemos porque hemos tenido al mismo tiempo a jovencitos de 20 años como también a personas de 70 años, entonces pues es como muy amplio... otro requisito es pues obviamente que, que al menos en los espacios formativos como se da mucho debate y también hay una parte en donde se abren como muchos, eh muchos procesos personales que lleva cada quien si pedimos como respetar como el proceso de la escuelita y nada más, bueno y que se cumpla con el mínimo de asistencia, que es el 80%, o sea que pueden faltar un 20, eh, y ya con eso al final les otorgamos un reconocimiento con valor curricular, que pues también les ayuda para su curriculum, ¿no?, en el tema de VIH antes de que dejáramos de hacer las pruebas, el único requisito... cuando teníamos proyecto financiado por CENSIDA eran dirigidas las pruebas únicamente a poblaciones clave, es decir a las poblaciones más afectadas por el virus, entonces solamente podíamos hacer pruebas a hombres gay, a mujeres trans y a mujeres trabajadoras sexuales y a

usuarios de drogas inyectables... la verdad para nosotros se nos hacía como medio complicado llegar y negarle la prueba por ejemplo a una mujer eh cis, o a una persona que se dijera bisexual o incluso a niños... y entonces la verdad es que nosotros abrimos ps las pruebas rápidas para quien la quisiera... nos llegaban hombres heterosexuales, nos llegaban mujeres cis, nos llegaban mujeres embarazadas, si hubo un par de ocasiones que nos llegaban, este, adolescentes de 15, 16 años acompañados por sus padres que sí, este, nos pedían la prueba y bueno, de ahí en fuera todas las poblaciones LGBT, entonces el requisito era que fueran de las poblaciones clave pero en realidad nosotros fuimos flexibles en este sentido y la otra que por lo menos, ya cumplieran su periodo de ventana para hacerse la prueba, es decir que si tuvieron una práctica sexual, no sé, en noviembre, sin condón, que se esperaran tres meses, es decir como por enero, febrero para hacerse su prueba porque si no lo que iba a ocurrir es que la prueba ps no le iba a dar el resultado, confiable...

¿Les gustaría llegar a otro tipo de población en los próximos cinco años o planean seguir con las mismas poblaciones?

En general si nos gustaría estar con las mismas poblaciones, aunque si estamos dentro de las mismas poblaciones como vislumbrando, como otros actores que también podemos como empezar a, que sí queremos como alcanzar en algún futuro, el primero es el de adultos mayores tanto con VIH como LGBT, porque, eh, pues una porque estamos viendo cada vez más que entre más pasan los años, gente cercana que cuando nosotros iniciamos si eran adultos, ahorita ya están entrando en la tercera edad, y entonces los procesos también de, pues de regreso al closet también son como muy poco alentadores, ¿no?, entonces, muchos LGBT en edad adulta se quedan como ahí a la deriva, lo mismo ocurre con adultos mayores con VIH que han sobrevivido, pues a la epidemia y a la enfermedad durante muchos años... por el paso del tiempo van perdiendo como su red familiar y entonces se van quedando, como ahí solos, ¿no?, eh, otro tema que a lo mejor nos gustaría, como, como quizá alcanzar sería a los colectivos LGBT nuevos que

surgen, ¿no?, que están dando como, de alguna manera algún ya algún posicionamiento en el espacio público, y que de repente nos preguntan como de otros procesos formativos que tengan que ver justo con esto, con el fortalecimiento institucional, administrativo, de planeación estratégica, y la otra que quizá, estamos como vislumbrando, le estamos como girando un poco, le estamos intentando y queriendo más o menos irnos por ese lado, de empezar a contactar personas que pueden ser LGBT, pueden ser personas con VIH, feministas o personas aliadas al tema que están haciendo como acciones de... empresas sociales y solidarias, de economía social y solidaria, que son básicamente esos modelos nuevos para empezar como en colectivo a generar como estas otras posibilidades de generar recursos, de hecho lo intentamos este año con un mercadito que hicimos dos veces nada más, que se llamó la Neniplacita, en donde invitamos a personas que tuvieran sus productos, la primera edición estuvo bien porque llegaron como doce, y sí había de todo, había desde quienes confeccionaban o más bien arreglaban ropa, había quienes vendían pinturas, había quienes vendían postres, había quienes vendían, no sé, de repente, algún otro artículo, plantas, o sea vendían como una variedad muy extensa de cosas, algunas eran LGBT, algunas eran feministas, algunas eran heterosexuales pero eran aliadas al tema, entonces las integramos y la verdad es que si estaba un movimiento interesante, entonces sí pensamos en estos otros sectores también queremos como ampliarle al tema en estos cinco años...

¿Se tienen identificados los procesos administrativos y sus responsables?

Sí se tiene como claro quiénes son las personas responsables, y los procesos administrativos cuando tenemos un proyecto financiado sí los tenemos como muy claro, porque la misma estructura del proyecto financiado nos obliga a tener una estructura administrativa, cuando lo hacemos por nuestra cuenta, sin ningún financiamiento, como por ejemplo este año, la verdad es que todos hacemos de todo, entonces no hay como una claridad en lo administrativo, pero cuando ya tenemos algo financiado sí lo tenemos que tener claro.

¿Se cuenta con un manejo adecuado de las cuestiones financieras?

Sí, se maneja adecuadamente.

¿Se cuenta con suficiente información contable o fiscal para la toma de decisiones?

Sí.

¿Se cuenta con manejo adecuado de los recursos humanos de la organización?

Más o menos... la cuestión está en que, por ejemplo cuando éramos diez integrantes, aunque éramos diez, la verdad es que muchas veces como que la toma de decisiones a veces recaía solamente, o más bien las acciones, o como la coordinación de las acciones solamente recaía en cuatro personas, ¿no?, y que fue como un problema constante de Vida Plena y yo creo que de todas las organizaciones, y que de repente era como, eh, aunque era un equipo grande, la verdad es que si había personas que veían, como a ciertas personas como “ah esos son los que van a gestionar, van a preparar, van a coordinar, a nosotros únicamente nos van a decir qué hacer”, ¿no?, como era la lógica, y entonces así funciono como por muchos años, digo, nosotros pues de alguna manera nos adaptamos a trabajar así, pero el problema fue cuando la mayoría de personas se fueron y entonces ahora quienes nos quedamos, pues estamos como haciendo de todo, entonces los recursos humanos la verdad es que han fluctuado, había años en que habíamos tenido practicantes, chavos, chavas que estaban haciendo servicio social, y este, también echaban mucho la mano en ese sentido, pero la verdad es que siempre el recurso humano, la responsabilidad más grande, no solamente de la gestión, sino de dar la cara frente a las instituciones, a las financiadoras, a los medios, a todo, recaía solamente en tres personas.

¿La organización realiza una planeación adecuada de sus actividades?

Tiene ya como más de cinco años que no lo hacemos porque, nuestra planeación estratégica que hicimos por ahí del 2013, sí la aplicamos de alguna manera como la habíamos estructurado pero después vinieron los financiamientos de CENSIDA, y esos financiamientos fueron muy agotadores porque nos absorbían todo el tiempo e hizo que con el paso de los años dejáramos de hacer la planeación estratégica porque realmente la cantidad de cosas que teníamos que hacer para el tema de VIH era muchísimo, entonces, llegó un año en que llegamos a tener hasta tres proyectos, y en los tres teníamos que estar eh, pues todos y éramos un equipo pequeño, entonces pues de alguna manera esa planeación se dejó de hacer, y se intentó volver a hacer por ahí del 2019 pero ,tampoco fue como, no fluyó de la misma manera porque también ya varios de los chiques estaban ya buscando chamba, sabían que pues no era tan seguro un financiamiento que diera pues quizá un pago de recurso humano más grande que no solamente fuera temporal, siempre eran temporales los proyectos, empezaban en junio y terminaban en diciembre, y entonces de repente de enero a julio la gente andaba desempleada, andábamos, entonces nos empezó a ocurrir que ellos pues empezaron pues a irse a trabajar... también de alguna manera dejaron de ser como jovencitos... eso obligó a que empezaran a independizarse de sus familias y de todo y por lo tanto que dejaran la organización, por eso mismo es que esa planeación estratégica que intentamos hacer en 2019 pues no fluyó.

¿Se realiza monitoreo y evaluación de las actividades que realizan?

Se ha hecho, quizá no de una manera formal, es decir con un instrumento o con algo documentado, sí hemos hecho en algunos años informes finales de la organización en donde sí hemos puesto como a través de lo que estaba la situación anteriormente y como está ahora, ¿no?, o sea, sí hacíamos como una revisión de como estaban los escenarios antes y cómo estaban ahora, sin embargo de una manera formal, así que tuviéramos igual un área de monitoreo, de evaluación, o que se hayan construido indicadores, o que se hayan construido algunos medidores,

para ver cómo habían funcionado las estrategias, la verdad es que eso si no lo tenemos.

¿La organización cuenta con recursos para operar adecuadamente?

Ahorita no.

¿La organización cuenta con personal especializado para actividades esenciales de la organización?

...las tres personas que estamos ahorita, hacemos de todo, si nos metemos tanto en gestión, como en cuestiones de comunicación de promoción de diseño gráfico incluso, de incidencia política, de todo, incluso cuando estábamos las diez personas, por ejemplo, teníamos abogados, teníamos psicólogas, teníamos comunicólogos, en este caso yo que soy diseñador gráfico y después me metí en psicología y terminé en comunicación, entonces de alguna manera si como que los expertise son como muy amplios, pero aunque no tengamos como título en tal, título en tal, la verdad es que ahorita si nos hemos, eh sin problema sabido mover con diferentes especialidades pues también de todo el trabajo que se ha aprendido en el camino y que ya de alguna manera sabe uno cómo hacerlo.

¿La organización tiene que adaptar sus actividades a su capacidad operativa?

Sí, más bien por la cantidad de personas que hay, y también porque, por ejemplo ahorita que es el primero de diciembre que es el día mundial del SIDA, generalmente en otros años antes de la pandemia era una semana de muchas actividades que requería mucho recurso humano, porque eran jornadas de detección masiva, talleres, este, entrevistas con medios de comunicación, nos preguntaban “oye, ¿cómo están los datos en Puebla?”, cosas así... la verdad estaba muy saturada la semana, este año por lo mismo de que somos tres la verdad es que no había capacidad operativa ni de recursos para hacer grandes actividades, y este año, no se hizo nada, lo único más que se puede hacer es que como estamos también en el consejo estatal de prevención y atención del VIH, mi compañero Onán que es el

titular, él está dándole seguimiento a lo que está ocurriendo ahí y mañana va a haber un acto protocolario por el día, va a estar ahí, y es como todo lo que se va a poder hacer, pero fuera de eso sí, no podríamos trabajar si no tuviéramos como todo el recurso humano por un lado, pero también si no hubiera como por lo menos una planeación de actividades que te lo va a dar justamente si hay como un recurso humano suficiente que lo pueda hacer.

¿La organización ha tenido problemas para obtener recursos por cambios en la normatividad de las Asociaciones Civiles?

Sí... a nosotros nos pegó muy muy muy gacho cuando quitaron las convocatorias de CENSIDA porque aparte eran el eje rector que nos permitía alcanzar a las poblaciones que no quieren llegar a los servicios de salud, y eso afectó demasiado... y entonces cuando se quitan esos financiamientos la verdad muchas organizaciones que trabajan el tema de VIH desaparecieron y otras como Vida Plena estamos así como en el... en la orillita del pozo, entonces, sí hubo una afectación muy grande cuando se quitaron todas estas posibilidades de financiamiento y también como en algunos cambios, la verdad no estoy muy contextualizado ahorita cómo haya ocurrido este nuevo cambio que hubo en la, a la ley de, que hacía que se topara o se pusiera un mínimo de tope de recursos o de donativos para organizaciones por parte de la actividad empresarial, si sí quedó, creo que si afecta porque por ejemplo una de las vías que también estábamos viendo era empezar a hacer como la procuración de fondos, que pues la verdad nunca la habíamos hecho, y que la procuración de fondos nos posibilitara ir con empresas a justamente, solicitar estos recursos para poder impulsar, pues lo que queríamos que era volver a abrir el centro comunitario para volver a brindar servicios de detección, de acompañamiento psicológico y demás, entonces por lo que sé hasta ahorita eso ha sido como también, este, un problema en el cual posiblemente la capacidad de donativos sea mucho menor y por otro lado también, en la cuestión estatal y municipal también había financiamientos, y en el ámbito estatal sí hubo posibilidad de financiamiento, pero a nivel municipal también la quitaron, o sea ya

no hay posibilidad de hacerlo... se cerraron como todas las posibilidades y pues nos tuvimos que ir a la internacional que tampoco está tan, tan accesible.

¿Alguna otra problemática que se considere relevante?

...también me parece que en este intento como de, bueno, obviamente de ya no brindar ya como posibilidades de apoyo financiero para sociedad civil, también el estado fue como quien de alguna manera se hace cargo ahora de todas las intervenciones que de alguna manera se hacían en colaboración con sociedad civil, por ejemplo en el tema de VIH, ya teníamos como más o menos coordinado que, pues acompañábamos a personas diagnosticadas, que dentro de toda la ruta epidemiológica de VIH... la Secretaría de Salud era quien tenía que albergar el número más alto de metas de personas diagnosticadas, porque tienen como la capacidad financiera, y operativa y administrativa y demás, y la sociedad civil, que pues somos un ente pequeño podíamos como complementar estas, pues estas acciones, ¿no?, nosotros, no sé, del 100% que se detectaban en un año, contribuíamos con el 10% quizá, ¿no?, y era bueno porque entonces significaba que estábamos alcanzando a personas que nunca se iban a acercar a los servicios de salud, y entonces con todo esto que se quitó, la verdad es que ahora, la única entidad responsable de poder hacer estos servicios, es el estado, son las secretarías, son las instituciones, y la verdad es que eso también ha afectado mucho porque tampoco han dado los resultados esperados para garantizar que realmente se diagnostiquen todas las personas, luego en el tema LGBT por muchos años también se estuvo impulsando la necesidad de hacer un área de diversidad sexual en alguna institución, se logró cuando entró el trienio de Claudia Rivera, se puso ya un departamento, pero la verdad, bueno, también dentro de las funciones de esa jefatura, era que brindara no solamente servicios de detección sino también que brindara acompañamiento legal, psicológico, del tema LGBT, la verdad es que cuando sociedad civil teje como agendas para hacer cambios estructurales en lo institucional, lo pintamos bonito, cuando llegan las instituciones muchas veces lo cambian, y quedan con pocas posibilidades de acción y fue lo que pasó con este

departamento, fue lo que ocurrió también cuando le dieron un presupuesto muy raquítico, y entonces, y aparte ponen perfiles de coordinadores que no pueden dialogar con sociedad civil, ni siquiera pueden dialogar con las comunidades, y sus campos de acción pues también como que no les dan para que hagan un trabajo más amplio, ¿no?, entonces lo que vimos con los dos intentos que hubo de coordinadores de esta área, es que no funciona el área, cuando se supone que esa área era la que iba a hacer ahora el trabajo que pues organizaciones habíamos hecho por muchos años, entonces vimos que aunque quitaron recursos, tampoco eso hizo que en estos dos temas pues realmente hubiera un cambio, eso también, ha sido muy problemático.

Sobre las problemáticas que enfrentó la organización ante la pandemia ¿tuvo que reducir servicios?

Sí, sí tuvimos que reducir servicios, y sí, cerrar las oficinas.

¿Tuvo que reducir personal?

Sí.

¿Tuvieron que adaptar los servicios a modalidad virtual?

Sí.

¿Alguna otra problemática derivada de la pandemia?

Pues, nosotres ya teníamos, justo cuando estábamos entrando en la pandemia, eh, nosotres ya teníamos como programado también empezar a generar estas posibilidades de la economía social y solidaria con colectivos que ya estaban como entrándole al tema o con personas que estaban también produciendo sus productos, la verdad también eso se suspendió, por un año, hasta que este año lo retomamos a principios, pero con una respuesta todavía baja, pero en general donde, lo que más nos afectó en la pandemia fue haber cerrado los servicios, porque incluso todavía hasta ahorita, tiene que dejamos desde agosto, julio-agosto de 2020

dejamos de hacer pruebas de detección y hasta ahorita hay personas que nos siguen buscando preguntando por pruebas, ya a muchas personas les hemos notificado que ya no brindamos el servicio y todavía nos siguen buscando varias personas, entonces, si fue como "chin", ¿no? o sea dejamos un servicio que ya estaba posicionado, entonces si con la pandemia no solamente fue el dejar el servicio ¿no?, sino también que se dejan las instalaciones, instalaciones que estaban creciendo aparte porque incluso nos habíamos acabado de cambiar de domicilio porque en el lugar anterior donde estábamos ya no cabíamos por la cantidad de personas que llegaban diario, o porque de repente en un día teníamos tres talleres, si estábamos como la verdad creciendo mucho en ese sentido pero vino la pandemia y todo se fue pa' abajo y entonces estamos ahorita, sobreviviendo como podemos.

¿La organización cuenta con un organigrama?

Contaba hasta 2018, teníamos un organigrama porque teníamos como áreas de trabajo, teníamos un área de capacitación, teníamos un área de difusión o promoción, teníamos un área de voluntariado, que era básicamente lo que usábamos para servicio social y prácticas profesionales, y creo que nada más, ajá, teníamos esas tres áreas, y aparte pues todo el consejo directivo que estaba arriba, y aparte también los programas que ya teníamos más o menos formalizados, que era el tema LGBT y el tema de VIH... desde que se fue reduciendo todo fue desapareciendo y ya no se le dio una reestructura.

¿Quién toma las decisiones dentro de la organización?

...cuando nosotros nos constituimos legalmente, en 2011... nos constituimos legalmente porque iba a entrar en México el Fondo Mundial de Lucha Contra el SIDA, que era un fondo mundial que abarcaba a muchos lugares, en la cual, pues también estaba México, ¿no? entonces fue que nos pidieron que fuéramos asociaciones civiles, nos constituimos legalmente, pero al mismo tiempo también estábamos iniciando un programa de financiamiento con fundación Levi's... estaba

financiando a colectivos que no estuvieran constituidos o que apenas se hubieran constituido para fortalecerlos institucionalmente, entonces básicamente este recurso nos lo brindaron para fortalecer la organización, y con ello pudimos pues constituirnos como No Dejarse es Incluirse, el único requisito que nos dejó Levi's para poderlo hacer era que el consejo directivo, la mesa directiva o como se llamara, los poderes de este consejo fueran compartidos, entonces todas nuestras decisiones tenían que ser como en común acuerdo, y entonces cuando nosotros nos dimos de alta en el SAT en la CLUNI y... en el acta constitutiva también, aparecen poderes mancomunados, entonces, de las tres personas que quedamos dentro del consejo directivo, porque también nos pidieron que no fueran más de cuatro, porque sí, cuando han sido más de cuatro terminan en problemas... nada más quedamos tres... nosotros tres conformamos pues de alguna manera el consejo directivo de Vida Plena, y entonces el acta constitutiva quedó para que de esos tres que están dentro del consejo directivo, dos puedan tomar por lo menos las decisiones... básicamente las decisiones del consejo directivo son mancomunadas, entonces, básicamente en Vida Plena siempre hemos querido ser como muy flexibles en el sentido de no poner como tantos obstáculos burocráticos en la toma de decisiones, sino más bien si alguien de los que está colaborando tienen alguna propuesta, nos la hacen llegar, la platicamos así como en corto, si está Onán o estoy yo, pues la platicamos, y lo primero que les decimos es "bueno si está la idea, plantéala por escrito, la revisamos, le damos forma, y vemos de qué manera la impulsamos", en algunos casos funcionó, en algunos otros, la verdad es que se quedaron solamente en ideas, pero en la toma de decisiones como tal hemos sido dos personas, que generalmente lo hemos también llegado a hacer a nivel colectivo cuando nos tenemos que reunir y ya o con la banda decimos "oye, sabes qué, hay que hacer esto, ¿cómo le hacemos", entonces pues cada uno ya va como proponiendo algo, lo vamos como ya formalizando en algo ya documentado y que de alguna manera sea algo que estén satisfechas todas las partes, la verdad sí lo habíamos logrado bien, y así es como lo hemos hecho en la toma de decisiones, que aunque hay una cabeza, que en este caso somos dos, que parecemos

matrimonio por estar en estos poderes mancomunados, que de alguna manera tomamos decisiones, la verdad es que las demás personas que han estado ahí, pues si también han abonado mucho y hemos tratado de tomar las decisiones de manera colectiva.

¿Las decisiones operativas son planeadas o se llegan a dar de manera emergente?

Ambas cosas, cuando son planeadas es cuando ya tenemos la planeación, aunque no sea escrita, de que el tema de VIH es la prioridad y que son los servicios de detección, y también han surgido otras acciones emergentes, que no estaban dentro de lo que en un principio habíamos acordado pero que han salido y también en algún momento las hemos desarrollado.

¿Cómo surgió la asociación?

...la organización en realidad tiene ya veinte años, cumplió veinte años el mes de marzo, y empezó como un colectivo, un grupo de amigos que se juntaron, se organizaron a partir de una agresión homofóbica por parte de la policía en la calle cuando dos de ellos que eran pareja fueron golpeados y detenidos por darse un beso y después de que los soltaron todos golpeados los tuvieron que llevar a urgencias por los golpes y no los quisieron atender porque el personal de salud les dijo que tenían VIH, ¿no? entonces explotó la bomba ahí y entonces se organizó la primera marcha, Vida Plena estuvo de 2002 a 2010 estuvo como un colectivo de base comunitaria, como le llaman, que es un colectivo o un grupo solamente, que no tenía una personalidad jurídica y, yo ingreso a la organización en 2010, justamente, y entonces en 2010 había como muchas, muchas ideas de querer hacer cosas, ¿no? propuestas, proyectos... pero que requerían financiamiento, y entonces cuando encontrábamos financiadoras al principio era "deben de ser asociaciones civiles, constituidas o por lo menos que otra les respalde... entonces, eso nos orilló, que fue una propuesta mía de "constituyámonos legalmente porque si no entonces no vamos a poder acceder a estos recursos", y fue cuando en 2011

nos constituimos como No Dejar-se es Incluirse y ya de 2011 a la fecha que ya llevamos 10 años, la verdad es que pues ya hemos estado como en esta parte más institucionalizada como No Dejar-se es Incluirse, pero realmente la organización se creó por esta agresión y por hacer acciones de prevención de VIH en la medida en que también estaban los casos muy altos de VIH en poblaciones gay, y que estas estrategias de prevención facilitaron mucho que las personas empezaran a tener estos insumos, entonces así fue en general como nació la organización.

¿Alguna población o grupo que hayan dejado de atender desde su origen o han sido constantes estos dos grupos?

Ha sido constante estos, pero sí en el camino por ejemplo se han apuntado también mujeres, por ejemplo hay, hubo un tiempo en que con banco de alimentos hicimos una colaboración para dar despensas a, pues a personas que no tuvieran recursos, y la verdad es que todas las que llegaron fueron mujeres, entonces también con mujeres estuvimos haciendo un par de años, este chamba, obviamente también con mujeres con VIH, que son pocas las que realmente se hacen visibles, por toda la problemática alrededor de ellas, trabajadoras sexuales también en algún momento llegamos a atender cuando entregábamos insumos, ahorita ya no lo hacemos porque ya no tenemos los condones como para ir a hacer promoción, y fuera de eso creo que son las únicas que se han integrado en el camino.

¿La organización cuenta con misión, visión y valores organizacionales?

Sí, sí tiene.

¿Cuáles son la misión, visión y valores organizacionales?:

Nuestra misión es: La creación de espacios comunitarios para la capacitación, orientación, sensibilización, educación, fortalecimiento y difusión de los derechos humanos que contribuyan a erradicación de la homofobia, la discriminación por orientación o preferencia sexual y/o por VIH/SIDA, para elevar el bienestar y la calidad de vida en las poblaciones de hombres gays, otros hombres que tengan

sexo con otros hombres (porque también está enfocado en hombres que no se definen como gays), bisexuales, mujeres lesbianas, personas trans (transgénero, transexuales, travestis), e intersexuales, o sea todo el espectro LGBTI, así quedó nuestra misión, y nuestra visión quedó como: que No Dejarse es Incluirse sea una organización autónoma y solidaria, conformada por un equipo de ciudadanas y ciudadanos profesionales de la diversidad sexual que impulsa el desarrollo humano a través de acciones afirmativas de incidencia política y comunitaria para mejorar la convivencia social, pacífica que trascienda en el tiempo y en el espacio.

Valores: pertenencia, autonomía, solidaridad, legitimidad, congruencia, tenacidad, integridad y empatía.

Esta misión y esta visión, la hicimos en colectivo, eso sí me acuerdo que hicimos una chamba de encerrarnos creo que un día completo para hacerla, la hicimos en 2011 y justamente en 2019 estábamos viendo la necesidad de reformularla, porque veíamos que ya, teníamos que cambiarla, pero pues con todo esto que pasó, pues sigue igual, y fue como, la manera en la que la pudimos hacer, el problema que tuvimos con la misión, porque esta misión está en el acta constitutiva, en el objeto social, es esta la que está en el acta constitutiva, la verdad con esta hemos tenido problemas con las financiadoras internacionales, principalmente porque como nada más está como dirigido para LGBT y personas con VIH, por ejemplo si nosotros queramos meter algo de la perspectiva de género, aunque hable de temas LGBT muchas financiadoras nos dicen “es que no dice perspectiva de género”, eh, o dice VIH, pero no dice perspectiva de género, ¿no?, o por ejemplo, economía social y solidaria, sí, pero aquí no dice nada, entonces, como que también nos habían sugerido cambiar la misión, más bien el objeto social para que quedara más amplio y pudiéramos tener más acceso a estas financiadoras, pero bueno, quedó así y no la hemos cambiado.

¿Qué grupos o personas controlan recursos esenciales para la asociación?

...han sido gobierno federal, han sido financiadoras internacionales, dos, nada más hemos tenido, también en lo estatal también hemos tenido financiamiento estatal, y ya, son todas las que hemos tenido.

¿Cuál considera qué es el nivel de interés que tienen en la organización y el nivel de poder?

... yo creo que bajo porque ya el tema de VIH quedó como muy rezagado de las financiadoras, ya no hay interés de las financiadoras de apoyar el tema de VIH, siempre y cuando, o sea si ocurre en África o en otro país, sí en África, ahí sí, ¿no? todo se va para África, pero en América latina ya no hay interés en el tema de VIH en financiamiento... (sobre el nivel de poder) pues digamos que sí es alto porque es de alguna manera las únicas que pueden potenciar realmente un trabajo de incidencia, por ejemplo en las financiadoras internacionales es donde podemos hacer incidencia política y cambios legislativos, y como ya no hay interés en esa, pues si pega mucho para hacer todo el trabajo de tiempo para poder incidir en cambiar las legislaciones, formular políticas públicas, revisarlas, evaluarlas, entonces sí, la verdad es que es alto, pero si no hay ese interés tan bueno... (sobre las financiadoras gubernamentales) ahorita tienen también interés bajo, ahorita ya el tema de VIH quedó ya muy rezagado, ya no, ya se hizo todo un relajo de quienes son los encargados de compra de medicamentos, de niveles de atención, de quién brinda condones, el acuerdo había sido que después de que nos habían quitado a nosotros los financiamientos para entrega de insumos de prevención, la cantidad que nosotros entregábamos, la iban a entregar ahora ellos, entonces, pues una persona llega a la clínica de salud y le dan una tira de condones, cuando sociedad civil les daba la caja completa, ¿no?, entonces la verdad es que también el nivel es muy bajo... el nivel de poder, pues de alguna manera podría ser también alto, aunque nosotros estamos como ahí ya viendo, o sea si ha sido como una manera de dinamitar la respuesta de las organizaciones, pero, también por muchos años

también no había habido recursos y aún funcionábamos, ¿no?, entonces, creo que también fue el interés del tema.

¿Algún otro grupo o personas que considera que manejen recursos esenciales

Nosotros pensábamos, o pensamos todavía que puede estar el sector privado, o sea, sí el sector privado nos parece que es como muy importante pero también de alguna manera sentimos que no cualquier iniciativa la podrían financiar, ¿no? O sea, acciones de incidencia política o de cambios de legislaciones nos queda claro que no la apoyarían, por ejemplo servicios como detección, medianamente la apoyarían, quizá lo que más apoyaría serían cuestiones como más de, de clínicas para personas o atención a enfermedades o de infecciones, como esas como respuestas donde está como muy de moda esto de las clínicas itinerantes o cosas así en los ferrocarriles y no sé qué, que sí han dado una buena respuestas, pensamos que desde ahí puede haber un alto interés en el tema de VIH en la medida en que de alguna manera a las empresas las vuelven, se vuelven como incluyentes o como accesibles al tema, ¿no? entonces, ya está la iniciativa, creo que está la de Telcel, la hace cada año con el VIH pero lo que hace es que eso lo destina a niños con VIH, o sea nunca lo va a destinar a población LGBT, porque pues no somos merecedores de estos beneficios, pero sí de los niños con VIH... y entonces únicamente se van hacia allá estas posibilidades, pero pensamos que el sector privado podría ser una posibilidad alta... (sobre el interés) sí es bajo.

¿Qué grupos o personas inciden en la imagen pública de la asociación?

Pues hasta eso a diferencia de unos años que, nos ha tocado de todo, o sea hay medios de comunicación, hay reporteros que sí han hablado mal de la organización, pero también es cierto que en los últimos años ya ha habido una mejora, si hay, incluso hay medios como Infoquorum que de repente sin que se los pidamos nos sacan una nota ¿no? no sé, una actividad, por ejemplo apenas publicamos, hicimos la presentación de un libro, postearon ¿no? la presentación de un libro, o que

hacemos un ciclo de conferencias, sacaron también la nota, si hay periodistas que sí nos ven con buenos ojos, por un lado y por el otro también se acercan y nos preguntan datos ¿no?, “oye es que voy a sacar una nota sobre violencia contra personas LGBT y no tengo datos” entonces ya les brindamos los datos y nos citan, entonces creo que si ha cambiado mucho como la manera en cómo nos ven, o sea ya no nos ven como de una manera adversa, al contrario, creo que han sido como mucho aliados, y también lo que ha contribuido es que hay muchos periodistas LGBT que de alguna manera reconocen el trabajo de la organización, de ahí en fuera como otro sector que yo identifique que nos vean así como con buenos ojos, pues pienso a lo mejor en las mismas instituciones, ¿no? por ejemplo la Secretaría de Salud creo que tiene un buen referente... (sobre el nivel de interés) creo que es alto... (sobre el poder) digamos que es, también alto porque de alguna manera colaboramos con ambas partes, bueno con instituciones también siempre buscan la mirada de Vida Plena en el tema de salud y VIH, en el tema LGBT, este, de alguna manera también porque pues si luego nos invitan a reuniones, ahorita que se está conformando el nuevo trienio nos están buscando para reuniones de trabajo, entonces si hay un poder creo que alto.

¿Organizaciones o personas que compitan en el mismo sector?

...ahorita solamente la articulación que tenemos con el Comité Orgullo, que lo volvimos a reactivar me parece que ahorita es la que nos está generando esto y creo que sí nada más... (sobre el interés) sí, es alto... (sobre el poder) alto también.

Las organizaciones o personas que se benefician de los servicios que ofrece la asociación (personas que viven con VIH y LGBT) ¿Qué poder e interés tienen?

...los dos son altos...

¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización a nivel interno?

...me parece que somos, aunque somos un equipo pequeño somos muy multidisciplinarios, o sea andamos haciendo muchas cosas de todo, y hemos agarrado un expertise de hacer las cosas como ya de una manera rápida y bien hecha, esa es una, el expertise también es como muy importante en ese sentido, quizá la otra tendría que ser que como tal la organización tiene un reconocimiento, para bien y para mal, porque también ocurre eso, hacia afuera, ¿no? entonces también eso hace que sí volteen a ver lo que estamos haciendo... quizá otra pues fortaleza que yo veo como dentro de la organización en este sentido, sería como, el nivel de argumentación, no solamente en los temas LGBT y con VIH sino también incluso en los procesos legislativos o de incidencia, de cómo se tienen que hacer, desde una mirada como ya desde de la experiencia, entonces creo que también ayudó mucho por ejemplo a que se reformara, se hiciera la reforma Agnes Torres, a que se decretara un día contra el VIH, bueno, el decreto del día contra la homofobia y que por ejemplo haya algunas instituciones, por ejemplo ayer nos buscó la fiscalía de derechos humanos, de la fiscalía, la fiscalía especializada y también están buscando la manera de articular para sondear cómo están los niveles de agresión, entonces creo que si hay un reconocimiento como hacia afuera pero también derivado de las mismas fortalezas pues argumentativas, de saberes que tenemos en Vida Plena y que eso pues ha logrado que tengamos pues este status por así decirlo.

¿Qué objetivos han logrado en los últimos tres años y que consideren que han son resultado de estas fortalezas internas?

...sí generamos unos servicios que de alguna manera, ya ubicados, ya reconocidos, digo el de pruebas rápidas si fue hasta antes de la pandemia, nos costó mucho trabajo porque primero era un servicio gratuito y después como voltear a la gente y explicarle que ya no iba a ser gratuito porque pues ya no había financiamiento, fue algo poco complicado pero salió, porque la verdad es que aunque ya estábamos solicitando una cuota de recuperación la gente siguió llegando, y no tanto por la

prueba, sino por toda la manera en cómo abordábamos el tema, nosotros antes de aplicar la prueba hacíamos una consejería, aplicábamos la prueba y dábamos un proceso de contención para la entrega del resultado, cosa que en muchos de los servicios de salud no ocurre, de alguna manera el servicio de pruebas ya estaba consolidado, ya lo teníamos así como consolidado lo que sigue, e incluso le íbamos a integrar el diagnóstico de otras infecciones como sífilis, hepatitis c y demás, ¿no? entonces sí de alguna manera era lo que teníamos ya más garantizado, la escuela de derechos humanos y diversidad sexual, la verdad es que ha sido, como, creo que mis compañeros también opinan lo mismo, se ha vuelto como el proyecto o el programa que por donde lo miremos ha funcionado al 100% en el sentido de no solamente abrir el espacio para personas LGBT, no solamente es el espacio de formación, sino por lo que también ha representado para que a partir de ahí surjan nuevos colectivos, me parece que esos dos ejes son los que se tienen muy fortalecidos y que han generado realmente resultados.

¿Qué oportunidades del entorno debería aprovechar la asociación para volverse más sostenible?

...lo hemos como dialogado mucho, o sea nosotros que estamos tratando de impulsar estos mercaditos itinerantes, este, cuando lo hicimos a principio de año la verdad sí funcionó, veíamos que quizá por ahí es un camino, empezar como a buscar quienes están haciendo cosas y que también están como tratando de impulsar sus propios negocios por un lado, por otro lado me parece que también aprovechar el espacio de la escuela de derechos humanos y diversidad sexual, no solamente para la ciudad de Puebla, sino aprovechando la virtualidad, que ya de alguna manera se quedó, poder alcanzar otros escenarios, pensábamos por ejemplo, y que de hecho lo vamos a hacer, abrir un proceso de escuela de derechos humanos y diversidad sexual para la Sierra Norte, que ahí estos temas no les ha llegado, ¿no? también no hay tenido posibilidad de acceder a estos espacios aunque sea virtuales, lo otro es hacerlo también en la Mixteca, incluso lo que habíamos pensado era trasladar el modelo a otros estados, ¿no? sí, llevar ese

modelo para Morelos, para Veracruz, en Tlaxcala ya está, de hecho se interrumpió también, ya no lo hacen pero también estuvo, pensamos que aunque tenemos como mucho escenario desfavorable, en términos de financiamiento, en términos institucionales, también lo que hemos estado tratando de generar es un proyecto productivo, ¿no?, pues es decir, ya vemos que no hay financiamiento, y que ya es muy difícil, pues empecemos a vender nuestras cosas, ¿no?, por ejemplo hay organizaciones, colectivos fuertes donde estuve colaborando, que fue la que sacó el libro de "Voces del otro lado" que estamos ahorita promoviendo, una parte que ellos tuvieron para financiarse... y en el caso nuestro, dijimos bueno, pues si la organización también lo permite, porque pues tampoco es que no lo podamos hacer, empecemos nosotros a producir nuestros propios productos y servicios, ¿no? entonces ya en próximos días yo voy a abrir el servicio de la clínica de atención psicológica... para volver a abrir el servicio de atención psicológica porque también con todo lo de la pandemia mucha gente está buscando el servicio, entonces vemos ahí una posibilidad de sostenernos, y la otra, y mis otros compañeros también están produciendo, están tratando de hacer su proyecto productivo que yo esperarí que en enero ya lo tengan formalizado por escrito, y ese sí, de alguna manera es como una panadería, como una repostería más bien, donde están vendiendo una serie de postres temáticos y demás muy interesante, y estamos viendo que es como esa posibilidad alternativa que tenemos de que todo lo adverso de allá afuera pues no nos termine de minar.

¿Qué puntos débiles a nivel interno consideran que le impiden a la organización alcanzar sus objetivos?

Pues primero que hay sí muy poca gente, hay muy poca gente, la verdad en el ámbito administrativo y contable, si vamos un poco o mucho atrasados, porque se fueron todas las partes que hacían este trabajo, y entonces todo quedó como a la deriva, aunque se ha tratado como de llevar a cabo, esa es una debilidad, la otra, llevamos diez años con la misma dinámica de toma de decisiones, de todo eso, y por ejemplo, al estar con una cuenta mancomunada y tomar las decisiones de

manera mancomunada, también sentimos que de repente como que imposibilita entrar a otros campos de acción, como por ejemplo, solicitud de crédito, para la organización porque sí, entonces estábamos de repente pensando si era necesario volver a cambiar el acta constitutiva, que también requiere de recursos, para entonces poder otra vez hacer un cambio en el acta, bueno en el consejo directivo, renovarlo y que quede una persona para que tenga ya un poco más de posibilidades de buscar otras opciones de financiamiento, esa es otra debilidad que tenemos, la otra quizá es que pues de alguna manera todo el expertise que ya hay en el tema de VIH y que ha pasado por Vida Plena pues ya no está, teníamos a un compañero que se las sabía de a todas en el tema de VIH y ya no está, entonces también ese, pues esas experiencias, esos conocimientos se pierden y ya no se quedan en la organización... creo que en general son esas, ¿no? como las pilares, que sí como en la parte medular de la organización están endebles.

¿Qué objetivos de la organización no han logrado en los últimos tres años y por qué?

...lo que nosotros queríamos era sí tener como una especie de clínica comunitaria, y que esta clínica comunitaria tuviera servicios de detección, de VIH, tuviera incluso un médico especialista en infecciones de transmisión sexual para toda la población, porque también veíamos terrible cuando una persona adquiría una ITS e iban con el médico y aparte de que les cobraban las perlas de la virgen, los trataban mal, entonces si hay una experiencia en Ciudad de México de organizaciones que tienen sus clínicas comunitarias, con médicos sensibilizados en lo LGBT, en género y todo, que estaban dando a bajo costo pues la atención, la verdad nosotros también queríamos trasladar este modelo acá, era el objetivo que teníamos de ya tener una clínica comunitaria con servicios de detección, con un médico sensibilizado que atendiera a mujeres, a hombres, a personas trans, a todas, las identidades y obviamente pues con los espacios formativos, con los espacios que también permitiera vender los productos, entonces era como nuestro... sueño guajiro, ¿no? tener como esa clínica, y pues la verdad ya casi lo estábamos empezando a hacer

hasta que llegó Don Covid y pues nos minó todo, entonces ahorita, yo le comento mucho a mis compañeros, creo que eso lo tenemos que hacer sí o sí, ¿no? y eso requiere también, estamos pensando en lanzar próximamente una campaña de recaudación de fondos por internet, pues para por lo menos un poquito la meta que tenemos ojalá y la consigamos, y volver a rentar un espacio, que lo recaudado que tengamos sea para pagar los primeros meses y dentro de esos meses pues empezar a como movilizar las actividades para que entonces vaya fluyendo, entonces más o menos eso es lo que queremos en cinco años o a más tardar en cinco años.

Además de la pandemia y la falta de recursos nacional e internacional, ¿hay algún otro elemento del entorno externo que haya afectado el trabajo de la organización?

...aparte del robo que tuvimos, porque si se robaron equipo que era vital, también el mismo escenario, me voy a referir un poco a lo LGBT porque en el tema de VIH está como muy difuso por los cambios estructurales a nivel institucional que de ha habido... en el tema LGBT hay un grave conflicto que siento que sí nos ha pegado a nivel externo, porque de repente se pensaba que Vida Plena era la única, como al haber sido la primer organización que surgió, éramos quienes decidíamos lo que se hacía y no, entonces pues muchos años estuvimos pues mencionando que no, y nosotros dejamos de organizar la marcha en 2016, en 2019 tuvimos que hacer un rompimiento con quienes organizaban la marcha en ese momento por la manera en que lo estaban haciendo y por las quejas que ya había de muchas personas... nos pidieron intervenir, tuvimos que intervenir , pero creo que eso en vez de que, que nos haya puesto como en una mirada aceptable, nos generó el efecto contrario y entonces, vimos que desde 2019 hasta ahorita en el tema LGBT como que hay una gran crítica y una gran problemática con respecto a los liderazgos ¿no? de los LGBT, nosotros nos hemos decidido desde, 2018 como un poco separarnos de la agenda LGBT hasta que ahorita volvió a surgir el comité, el Comité Orgullo, pero siento que desde 2019 si hubo como, como un impacto a nivel externo de la manera

en cómo nos veían y que eso también minó a que muchas personas LGBT se acercaran, aparte también nos ganó la brecha generacional, ¿no? o sea, también mucha banda joven, que ahorita tiene entre 20 y 24 años, pues la verdad es que ni siquiera saben del proceso histórico y entonces asumen que las cosas se dieron de otra manera o que se dieron muy fácil, ¿no? entonces, también eso ha hecho que no, que las necesidades de esos jóvenes, o la manera de comunicarse de esos jóvenes no sean las mismas que tenemos nosotros, por la experiencia que ya tenemos, entonces, de repente también hemos como vislumbrado la idea, la posibilidad de tener pues un grupo de jóvenes que también estén como impulsando los temas, pero también sentimos que hay como por otro lado un cansancio de parte de esas nuevas juventudes de las mismas organizaciones ¿no?, entonces, nosotros también hemos tratado de hacer que “pues órale, pues ustedes se pueden organizar sin ningún problema, y si requieren apoyo pues nos buscan y ya, y sino, pues no hay problema”, eh, y entonces también siento que ese escenario como un poco conflictivo no solamente hacia los activismo, sino hacia las asociaciones civiles, también le ha pegado en lo externo.

En este momento ¿algún otro elemento externo que les esté afectando?

En realidad fue la retirada de los financiamientos, o sea, ha habido como, sí financiamientos, pero al retirarse el tema de VIH o al ya no ser un tema que se requiriera, se perdió, pero fuera de eso, así como, como, algún otro problema con la falta de recursos me parece que, un asunto que siempre dialogado pero que no nos daba la vida atender era que de repente dependimos mucho de los financiamientos, o sea de repente era como, le decía a mis compañeros, o sea, si tenemos financiamiento de CENSIDA, pero solamente son seis meses, y son sumamente auditados, porque las auditorías eran, terribles y lo que le sigue, y luego era terminas tu proyecto y tu entrega y tu informe financiero en diciembre y en enero estar sin nada, entonces, así llevamos como esa lógica durante muchos años y entonces de repente siempre era como, yo si siempre les metía la discusión a mis compañeros, ¿qué más vamos a hacer para la búsqueda de recursos que no sean

las financiadoras? ¿no?, entonces justamente cuando ya lo estábamos a punto de decidir, se nos van todas las convocatorias, se nos van todos los financiamientos, ¿no? entonces nunca tuvimos un plan de acción por falta de tiempo, no tanto de voluntad, porque creo que había mucha voluntad de hacerlo, sino más bien de falta de tiempo, de poder estructurar una alternativa, con el sector privado con otra cosa que permitiera pues también generar otro tipo de recursos que no dependieran de las financiadoras, entonces creo que el problema fue más bien que dependíamos absolutamente de las financiadoras y una vez que se fueron, nos dejaron como en desbalance, de, chin, ahora sí tenemos que accionar otras acciones alternativas, pero hubiera sido chido accionarlas mientras teníamos financiamiento para que no nos agarraran en curva y pudiéramos hacerlo, la verdad es que no ocurrió y entonces ahorita estamos como en eso, pero fuera de eso me parece que es lo único que ha generado pues esta falta de acceso a recursos.

¿Cuáles son los objetivos financieros de la organización para un plazo de 5 años?

...lo que hemos considerado o por lo que hemos tenido de experiencia en el tema de VIH y en el tema LGBT... lo que habíamos conseguido nos alcanzaba bien para poder sostener una respuesta medianamente aceptable, no solamente en la cuestión de brindar servicios, sino incluso también de poder hacer todo el seguimiento de la política pública... la incidencia, ir a cabildear con actores sociales-políticos, entonces nosotros, si nos veríamos como en esos años, durante un poco más de dos años, haciendo eso pero con este recurso, ¿no? o sea, que nuestra meta sería por lo menos juntar eso, a ver de dónde, porque sabemos que las fuentes de financiamiento pueden ser diversas y entonces con ello poder como continuarlo, porque si vemos como una grave posibilidad de que toda la política pública que hay en lo LGBT y en VIH pues, o desaparezca o se vaya por otro lado, entonces me parece que sería como el objetivo que tendríamos a ciencia cierta.

Con respecto a los usuarios de sus servicios ¿cuáles serían los objetivos de la organización en este plazo de 5 años?

...nosotros lo que si queremos y estamos ya haciendo, es de alguna manera usando los canales de comunicación que tenemos, expandirlos, ¿no? hace un par de años teníamos un programa por internet que la verdad nos fue muy bien, teníamos ya una cantidad de personas que nos seguían, terminamos el programa y bueno, también eso se quedó en la deriva, lo que nosotros queremos es incrementar la cantidad de personas que conocen de Vida Plena, para obviamente que conozcan también los servicios cuando los tengamos de nuevo de vuelta, de hecho ya lo estamos haciendo, estamos por abrir una serie de conversatorios, estamos por abrir otra vez un programa por internet, ¿no? que también eso jale como la mirada de las personas como beneficiarias, porque la idea es como agarrar esos medios de comunicación para que sepan qué servicios hay y con ello pues también se empieza a ampliar como el número de personas beneficiarias, nuestra meta si es por lo menos, este, que nuestra página de Facebook que es donde más nos siguen, si alcancemos las 15,000 personas, porque solamente tenemos 8,000, si alcancemos un poco del doble para continuar como con esto y aprovechar todo lo que dan esas plataformas para pues tener más beneficiarios al respecto y con ello sigamos pues haciendo lo que hacemos.

¿Dentro de estos objetivos estaría también la clínica?

Sí, si también.

En cuanto a sus procesos internos, ¿qué objetivos tendría la organización en este tiempo?

...lo que sí habíamos pensado era como volver a reformular pues los miembros que conforman la organización y lo que pensábamos hacer era abrir como el espacio para las personas que estuvieran como, o que quisieran integrarse al trabajo de Vida Plena para volver a conformar de nueva cuenta, este, pues un grupo, más o menos, no grande vaya, pero si por lo menos que haya otras miradas, ¿no? de

hacer las cosas, para que no nos quedemos estancados de que los tres mismos de siempre estemos ahí, ya hay ahí un acercamiento con algunas personas que nos han dicho "oye si yo puedo colaborar con ustedes", pero si tenemos primero como que, hacer como la convocatoria, ver cómo un poco los perfiles y con ello pues también, el objetivo sea como volver a tener, si el consejo directivo pero también, pues una asamblea de miembros que estemos pues también como, generando no solamente la planeación, sino también pues todo lo que tenga que hacer la organización.

En lo que respecta a sus recursos y capacidades de la organización ¿Cuáles serían sus objetivos?

...de capacidades me parece que, estamos bien posicionados en ese sentido, este, quizá hay compañeros que sí desean todavía especializarse en algunos temas, quizá faltaría esa parte... en cuestión de recursos, por ejemplo, recursos materiales o recursos, este, como físicos, por así decirlo, tangibles, me parece que tenemos como, como eso, ¿no? o sea, eso no, por el momento si volvemos a rentar un espacio, mobiliario, equipo, este, computadora y cosas así, tenemos como para empezar, o sea tampoco, estamos como tan a la deriva con ello, quizá aspiraríamos sí a tener un espacio físico accesible en renta para que podamos, darle con seguridad a todos los demás servicios, incluso el servicio de pruebas rápidas tampoco lo vemos tan complicado porque aunque ya no está el equipo anterior, podemos acceder a pruebas rápidas, y no tenemos como problema, quizá necesitaríamos la actualización en la detección de VIH, porque ya dejamos de hacerla desde hace un año, entonces hay que actualizarse, y con respecto a los recursos humanos, pues que también esos recursos humanos tengan un apoyo económico, porque, este, pues sí, nunca nos ha gustado como, tener voluntarios, justamente porque sí creemos que a todas las personas que colaboran se les tiene que dar por lo menos un apoyo económico, por la chamba que hacen, eh, y pues ese sería como el objetivo, ¿no? como de sí buscar una manera de que tanto el recurso humano tenga remuneración, como también, este, el equipo tangible que

tengamos sea usado y que esté en un espacio que podamos como también solventar.

Muchas gracias.